



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA  
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Andressa Samara Masiero Zamberlan**

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA CRIAÇÃO DA REDE DE EMPREENDIMENTOS  
COMUNITÁRIOS DO MÉDIO E BAIXO RIO MADEIRA - REDE CAUSA JUSTA**

Porto Velho-RO  
2012

**Andressa Samara Masiero Zamberlan**

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA CRIAÇÃO DA REDE DE  
EMPREENHIMENTOS COMUNITÁRIOS DO MÉDIO E BAIXO RIO MADEIRA –  
REDE CAUSA JUSTA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado em Administração (PPGMAD) da Universidade Federal de Rondônia (UNIR) como requisito parcial para obtenção do título de mestre em administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Mariluce Paes de Souza

Porto Velho-RO  
2012

**Andressa Samara Masiero Zamberlan**

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA CRIAÇÃO DA REDE DE  
EMPREENHIMENTOS COMUNITÁRIOS DO MÉDIO E BAIXO RIO MADEIRA –  
REDE CAUSA JUSTA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) como requisito final para a obtenção do Título de **Mestre** em Administração.

---

**Prof. Osmar Siena, Dr.**  
Coordenador do PPGMAD/UNIR

**Comissão Examinadora:**

---

**Profa. Mariluce Paes de Sousa, Dra. – PPGMAD/UNIR**  
Orientadora

---

**Prof. Theophilo Alves de Sousa Filho, Dr. – PPGMAD/UNIR**  
Membro Interno

---

**Profa. Tania Nunes da Silva, Dra. – UFRGS**  
Membro Externo

Porto Velho  
2012

"Grandes realizações não são feitas por impulso,  
mas por uma soma de pequenas realizações."  
(Vincent Van Gogh)

## **DEDICATÓRIA**

Ao meu esposo Victor Hugo pela presença, amor e  
compreensão. Enfim minha “Vida”.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de manifestar aqui meus agradecimentos com profunda gratidão às várias pessoas que me ajudaram e fizeram parte deste processo de dois anos em que me dediquei a este trabalho, em especial:

A Deus por permitir que este sonho se tornasse realidade.

Meu esposo Victor Hugo pela compreensão, presença, companheirismo nos momentos de desespero, além, claro do imenso amor demonstrado;

Meus pais, Silvio e Roseni, pelo amor e dedicação, especialmente pelos exemplos de capacidade de trabalho, de obstinação e perseverança. Não posso deixar de falar também da minha irmã Amanda, que mesmo em suas atribuições de estudante também este presente neste processo.

Aos colegas da turma PPGMAD 2010, em especial aos amigos e companheiros Haroldo, Neima, Eduardo e Thalita por todos os momentos que passamos juntos, ajudas mútuas, risos, choros, enfim tudo que fez parte deste processo, que hoje colho os frutos.

Um agradecimento especial aos professores do mestrado, em nome do Prof. Carlos André Muller, dr., isso pelas aulas, lições de vida, palavras de motivação, olhares e falas de reprovação, todas estas ações conjuntas que hoje me fazem uma pessoa mais capaz.

E é claro, a minha orientadora, que com muita dedicação, paciência e apoio me ajudou, me apontou caminhos a fim de hoje poder ter completado mais esta etapa da minha vida. Obrigada Professora!

**OBRIGADO A TODOS!**

## RESUMO

ZAMBERLAN, Andressa Samara Masiero. **Fatores Críticos de Sucesso na Criação da Rede de Empreendimentos Comunitários do Médio e Baixo Rio Madeira – Causa Justa**. Dissertação. Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) 2012.

A formação de redes como estratégia de cooperação e ação coletiva para o alcance de objetivos comuns tem sido mais frequentes nos últimos tempos, o que corrobora com vários estudos sobre estratégias e aspectos organizacionais. Observa-se com base na literatura que a formação de redes de relacionamentos dá-se por meio de processos que envolvem a formação, manutenção e resultado, sendo que estes podem ser afetados por fatores relacionais, organizacionais e ambientais, os quais são considerados como fatores críticos de sucesso. A metodologia aplicada a este estudo é análise de conteúdo utilizando os Fatores Críticos de Sucesso que são divididos nas seguintes dimensões: ambiente de negócios; aspectos antropológicos e socioculturais; políticas macroeconômicas e processo de formação propostas por Cândido e Abreu (2004) que totalizam 33 variáveis e o Relatório Síntese Projeto Agroindústrias para o Médio e Baixo Rio Madeira elaborado pelo IEPAGRO - Instituto de Estudos e Pesquisas Agroambientais e Organizações Sustentáveis servirá base de pesquisa a fim de complemento ao trabalho realizou-se ainda entrevistas com agentes considerados stakeholder a rede. Isto com a finalidade analisar os Fatores Críticos de Sucesso na criação da Rede Empreendimentos Comunitários do Médio e Baixo Rio Madeira, no Município de Porto Velho, Estado de Rondônia, visando propor indicativos de soluções que levem a efetiva implementação da rede.

**Palavras-Chave:** Rede de Empreendimentos Comunitários, Médio e Baixo Rio Madeira, Fatores Críticos de Sucesso.

## **ABSTRAC**

ZAMBERLAN, Andressa Samara Masiero. **Critical Success Factors For Creating A Network of Community Developments in the Middle and Lower Rio Madeira - Just Cause**. Dissertation. Graduate Program Master of Business Administration (PPGMAD) of the Federal University of Rondonia (UNIR) 2012.

The networking as a strategy of cooperation and collective action to achieve common goals have been more frequent in recent times, which confirms several studies on strategies and organizational aspects. It is observed from literature that the formation of networks of relationships occurs through processes involving the formation, maintenance and outcome, and these factors can be affected by relational, organizational and environmental factors, which are considered as factors critical success. In this study, the categories will be considered: business environment, anthropological and socio-cultural macro-economic policies and formation process proposed by Abreu and Candido (2004). To that end, actors linked to community enterprises located in the Middle and Lower Madeira River in the city of Porto Velho and the proposition made by the network IEPAGRO - Institute for Studies and Research Organizations Sustainable agri-environment and serve as you were for this study had used as the main methodological procedure to documentary research. This in order to identify what are the variables that can be considered as critical success factors in creating the network – Just Cause.

**Keywords:** Network of Community Ventures, Middle and Lower Rio Madeira, Critical Success Factors



## SUMÁRIO

|   |            |
|---|------------|
| <b>1. 1 INTRODUÇÃO</b>  | <b>16</b>  |
| 1.2. Formulação da Situação – Problema  | 17         |
| 1.3. Objetivos  | 21         |
| 1.3.1. Objetivos Geral  | 21         |
| 1.3.2. Objetivo Específico  | 21         |
| 1.4. Justificativa  | 21         |
| 1.5. Estrutura da Dissertação   | 23         |
| <b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>   | <b>23</b>  |
| 2.1. Economia Solidária   | 23         |
| 2.1.1. Economia Solidária no Mundo  | 26         |
| 2.1.2. Economia Solidária no Brasil   | 28         |
| 2.2. Relações Econômicas Justus, Sustentáveis e Solitárias  | 30         |
| 2.3. Teoria de Redes: Conceitos e Tipologias  | 35         |
| 2.3.1. Governanças em Redes   | 42         |
| 2.3.2. Empreendimentos Comunitários   | 44         |
| 2.4. Suporte Teórico para a pesquisa – Fatores Críticos de Sucesso  | 46         |
| <b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>   | <b>53</b>  |
| 3.1. Métodos e Técnicas de Coleta de Dados  | 53         |
| 3.2. Análise dos Resultados   | 54         |
| <b>4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b>   | <b>59</b>  |
| 4.1. Proposta de criação da Rede Causa Justa  | 59         |
| 4.2. Fatores Críticos de Sucesso  | 67         |
| 4.2.1 Análise do Ambiente de Negócios   | 68         |
| 4.3. Análise das Políticas Macroeconômicas  | 73         |
| 4.4. Análise do Processo de Formação  | 79         |
| 4.5. Análise dos Aspectos Antropológicos e Socioculturais   | 85         |
| 4.6. Fatores Críticos de Sucesso na Criação da Rede de Empreendimentos<br>Comunitários do Médio e Baixo Madeira – Causa Custa | 87         |
| 4.7. Indicativos de Ações para a implementação da Rede Causa Justas   | 92         |
| <b>5. LIMITAÇÕES DA PESQUISA</b>  | <b>106</b> |

|                                      |            |
|--------------------------------------|------------|
| <b>6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> | <b>108</b> |
| <b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> | <b>110</b> |

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 01- Cooperação, Redes de Empreendimentos e Desenvolvimento Regional.....            | 06 |
| Figura 02- Estrutura da Dissertação.....   | 10 |
| Figura 03 - Presença de Empreendimentos Econômicos Solidários.....                         | 17 |
| Figura 04 – Princípios de Economia Solidária.....  | 21 |
| Figura 05- Quadro com definições da Rede.....  | 23 |
| Figura 06 - Evolução de Redes.....   | 24 |
| Figura 07 - Modelo geral de rede para o desenvolvimento de um sistema econômico local..... | 25 |
| Figura 08 - Vantagens para atores de uma rede.....   | 28 |
| Figura 09 – Dimensões e Variáveis e Fatores Críticos .de Sucesso.....                      | 34 |
| Figura 10- Dimensão Ambiente de Negócios.....  | 35 |
| Figura 11 – Dimensão Políticas Macroeconômicas.....  | 35 |
| Figura 12 – Dimensão Processo de Formação.....   | 36 |
| Figura 13 – Aspectos Antropologicos e Socioculturais.....                                  | 37 |
| Figura 14 – FCS – Dimensões e Variáveis.....   | 40 |
| Figura 15 – Quadro de Análise das Dimensões, Variáveis de FCS e Percepções.....            | 42 |
| Figura 16 – Esquema de Correlação das Variáveis dos FCS.....                               | 44 |
| Figura 17 – Mapa do Médio e baixo Rio Madeira.....   | 46 |

|  |    |
|--|----|
| Figura 18 – Produtos por Espécie.....                      | 46 |
| Figura 19 – Coletores por Espécie.....                     | 47 |
| Figura 20 - Local de Cultivo.....                          | 48 |
| Figura 21 – Produtores que beneficiam a matéria prima..... | 48 |
| Figura 22 – Idade da População.....                        | 49 |
| Figura 23 – Produtos da Rede.....                          | 50 |
| Figura 24 – Empreendimentos Comunitários .....             | 51 |
| Figura 25 – Logomarca da Rede.....                         | 52 |
| Figura 26- Ambiente de Negócios.....                       | 53 |
| Figura 27 – Arranjo Produtivo Concebido .....              | 56 |
| Figura 28 – Políticas Macroeconômicas.....                 | 58 |
| Figura 29 – Desenho da Rede.....                           | 60 |
| Figura 30 – Abastecimento de água.....                     | 61 |
| Figura 31 – Destino do Lixo.....                           | 62 |
| Figura 32 –Esgotamento Sanitário.....                      | 62 |
| Figura 33- Situação Fundiária.....                         | 63 |
| Figura 34 – Processo de Formação.....                      | 65 |
| Figura 35 – Capacitação.....                               | 66 |

|  |    |
|--|----|
| Figura 36 – Sistema de Governança.....                                       | 68 |
| Figura 37 – Diagnostico Situacional.....                                     | 69 |
| Figura 38 – Aspectos Antropologicos e Socioculturais.....                    | 71 |
| Figura 39 – Ambiente de Negócios.....  | 73 |
| Figura 40 – Politicas Macroeconômicas.....                                   | 74 |
| Figura 41- Processo de Formação.....   | 75 |
| Figura 42 - Aspectos Antropologicos e Socioculturais.....                    | 76 |
| Figura 43 – Classificação dos FCS.....                                       | 77 |
| Figura 44 – FCS à criação da rede – Causa Justa.....                         | 78 |
| Figura 45 – Percepção dos Entrevistados.....                                 | 80 |
| Figura 46 – Síntese de Análise do Ambiente de Negocios.....                  | 84 |
| Figura 47 - Síntese de Análise Aspectos Antropologicos e Socioculturais..... | 85 |
| Figura 48 - Síntese de Análise Politicas Macroeconomicas.....                | 85 |
| Figura 49 - Síntese de Análise Processo de Formação.....                     | 86 |
| Figura 50 – Correlações de Variáveis.....                                    | 88 |
| Figura 51 – Quadro Geral de Indicativos de Ações.....                        | 91 |



## **LISTA DE SIGLAS**

ECOSOL – Economia Solidária

EES – Empreendimentos Econômicos Solidários

EMATER – Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

FBES - Fórum Brasileiro de Economia Solidária

IEPAGRO - Instituto de Estudos e Pesquisas Agroambientais e Organizações Sustentáveis

IDARON – Agência de Defesa Agrosilvopastoril

PAB - Plano Básico Ambiental

SAE – Santo Antônio Energia

SEAS – Secretária Estadual de Assistência Social

Semagric -Secretaria Municipal de Agricultura e Abastecimento

SENAES - Secretaria Nacional da Economia Solidária

UFSCar – Universidade Federal de São Carlos

## 1 INTRODUÇÃO

A motivação de indivíduos se unirem por objetivos e interesses coletivos, são denominadas redes, por sua vez estas se caracterizam pela interação das partes envolvidas. Para alcançar tais objetivos e interesses às redes compostas por empreendimentos, obedecem aos princípios da economia solidária, tais como: democracia, cooperação e igualitarismo, tendo o trabalho, e não o lucro, como foco das suas ações, na literatura são denominados de empreendimentos econômicos solidários (EES), representados por cooperativas, associações, empresas auto geridas e ainda grupos informais.

A economia solidária está presente em diversas partes do mundo. Em países da Europa e no Canadá seu desenvolvimento está associado com a economia social e seus limites. (LAVILLE, 1994). Já na América Latina, a economia solidária surge e se desenvolve a partir de experiências de combate a pobreza, programas de geração de trabalho e renda (FRANÇA FILHO, 2004).

Balestrin; Vargas (2004) e Castells (1999) defendem que uma das alternativas de potencializar este movimento é a formação de redes de empreendimentos, pois esta representa uma forma eficaz para o alcance de objetivos individuais e coletivos. O que ocorre por meio de um complexo ordenamento de relações, em que os empreendimentos estabelecem inter-relações de diferentes formas, contextos e culturas diversas, favorecendo o ambiente para as trocas econômicas, bem como ao compartilhamento de informações, conhecimentos, habilidades e de recursos para a atividade empresarial.

As redes de empreendimentos buscam garantir a todos os participantes da rede iguais condições de participar e decidir, sobre a sua produção, e nas demais esferas políticas da sociedade, visando combater toda forma de exploração de trabalhadores, enfatizando o valor da cidadania na busca do bem comum e da cooperação. A abordagem de redes é uma forma de examinar as organizações não como átomos - isolados e independentes umas das outras – mas como um conjunto imerso em contexto que, além do aspecto econômico, envolve também o histórico, político, cultural e social e que, por isso, apresenta motivações de diversas naturezas (GRANOVETTER, 1992).

Isto remete a um conjunto de fatores-chave em todo o processo de formação, os quais precisam ser observados como condição para a continuidade e o sucesso da ação, o que é denominado de Fatores Críticos de Sucesso - F.C.S, que Watson et al (1992), definem como sendo um conjunto de condições vitais de um dado projeto social, que quando falhas,



aumentam a probabilidade de insucesso e, quando satisfatórias, assegurarão o alcance dos objetivos pretendidos. (CÂNDIDO, 2001).

Os fatores ambientais e organizacionais afetam a formação de relacionamentos cooperativos os quais são desenvolvidos por meio de um processo, portanto, a presença ou ausência desses fatores interferem no sucesso ou fracasso da cooperação. Cândido e Abreu (2004) considerando a importância de entender tais fatores propõem as seguintes categorias de análise: ambiente de negócios; aspectos antropológicos e socioculturais; políticas macroeconômicas e processo de formação.

Tais categorias foram validadas pelos autores e objetivam retratar aspectos do ambiente a ser estudado, sendo assim, pode-se entender como ambiente de negócios, o conjunto de fatores que influenciam a forma de se administrar uma organização, no caso desta pesquisa a criação da rede de empreendimentos comunitários. O ambiente de negócios é constituído de fatores externos e internos à organização (ROBBINS, 2000). Os aspectos antropológicos e socioculturais têm por objetivo mostrar as interferências, trocas e interações humanas dentro de ambientes que se interligam, sem esquecer o processo de formação (aspectos relevantes da cultura) e as resultantes desses elementos.

Quanto as políticas macroeconômicas, o que se leva em consideração, é quem são os responsáveis por iniciativas, mecanismos e incentivos externos a rede, porém estes devem influir no comportamento, decisões, estratégias da iniciativa em questão. O processo de formação, remete as seguintes etapas, familiarização com conceitos, escolha de agentes, estrutura e arquitetura organizacional adotada.

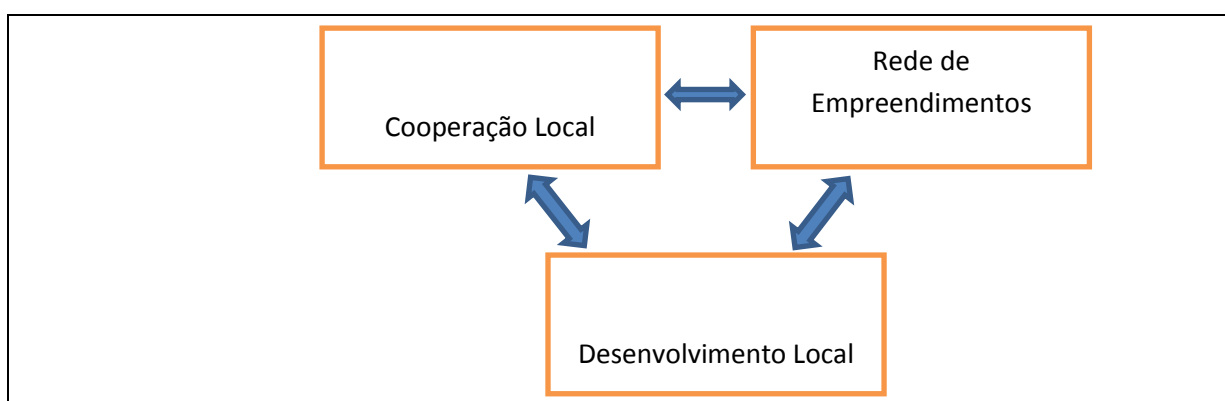
### **1.1 Formulação da Situação-Problema**

As redes, sejam elas de relacionamentos e ou empreendimentos, são estratégias a fim de tornar possíveis e viáveis diversas iniciativas, nesta pesquisa o foco são os empreendimentos comunitários, favorecendo alguns aspectos, entre estes a comercialização e a produção. Destaca-se que as iniciativas de criação de redes obedecem a princípios e aspectos condizentes com a economia solidária, pois, formatadas como rede objetivam viabilizar suas atividades, integrando e interagindo com o mercado de forma a torná-las competitivas (SILVA; VINHAS, 2003).

As ideias de redes de empreendimentos comunitários surgem como uma opção no cenário atual buscando trazer desenvolvimento tanto em áreas urbanas como também em áreas rurais. Existe uma tendência maior voltada ao setor agrário, pois tem como objetivo fazer com que o pequeno produtor permaneça no campo e ainda aumente sua renda e melhore

a qualidade de vida (ARAÚJO, 2009). Sendo assim, busca-se retratar na figura 01, a seguir, que a partir da cooperação local é possível formatar e trabalhar em redes, uma vez que ambos contribuem para o desenvolvimento regional.

Figura 01- Cooperação, Redes de Empreendimentos e Desenvolvimento Regional



Fonte: elaboração da autora.

Neste sentido, cita-se como exemplo as iniciativas bem-sucedidas envolvendo várias regiões, como é o caso da Rede Justa Trama; uma experiência estadual como a Rede Abelha de Economia Solidária no Ceará, e ainda, em nível Municipal, como as Cooperativas de Reciclagem de Lixo de Maringá-PR, entre outras. Com estas experiências pode-se observar que as redes auxiliam no fortalecimento de iniciativas de base comunitária, cooperação e assim representam uma opção efetiva de mudança do bem estar social das pessoas e região envolvida, que por sua vez gera o desenvolvimento da região a qual está inserida.

Assim sendo, é possível entender por que os empreendimentos comunitários, de tímida reação à perda do trabalho e a condições extremas de subalternidade, estão convertendo-se em considerável mecanismo gerador de trabalho e renda, por vezes alcançando níveis de desempenho que os habilitam a permanecerem no mercado, com perspectivas de sobrevivência (NYSSENS, 1996; GAIGER et al., 1999).

Para compreensão de tais fenômenos este estudo se propõe a analisar os fatores críticos de sucesso na criação da rede de empreendimentos comunitários no Médio e Baixo Rio Madeira – Rede Causa Justa, no município de Porto Velho, em Rondônia, que concentra 66 comunidades, divididas do ponto de vista geopolítico em 5 distritos, onde as atividades econômicas são desenvolvidas no nível primário, com uma produção predominantemente

extrativista e com processos simples de manufatura, como é o caso da produção de farinha de mandioca.

Este sistema se caracteriza pelo empirismo e com as dificuldades relacionais, organizacionais e empresariais que o ambiente e espaço ribeirinho apresentam, podem comprometer sobremaneira a comercialização, pois esta é praticada de maneira individualizada limitando o poder de negociação dos produtores.

Embora este quadro seja conhecido nas 3 esferas de poder em âmbito Municipal, Estadual e Federal, somente no ano de 2005 começa a receber maior atenção, quando surgem as primeiras movimentações para a construção das Usinas Hidrelétricas do Madeira. Pois, as exigências de ações mitigadoras estabelecidas no Plano Básico Ambiental – PBA, aprovado pelo Instituto Brasileiro de Meio-Ambiente – IBAMA, trazem propostas de criação de um Programa de Ações a Jusante das Usinas. Para atendimento às premissas do plano foram desenvolvidas várias atividades, sustentadas por diagnósticos sobre a situação atual, expectativas e potencialidades produtivas, os quais subsidiaram as negociações dos consórcios construtores com as lideranças locais (PAES-DE-SOUZA, 2010).

No entanto, dado a complexidade da situação, o IBAMA solicitou outros estudos, sendo contratada a Universidade Federal de São Carlos para revisar o primeiro PAB, no qual as empresas construtoras comprometeram-se a viabilizar a implementação de agroindústrias nos distritos, tendo como principal exigência que fosse garantida a sustentabilidade de tais empreendimentos. Logo, no PAB revisado pela UFSCar foi concebido um modelo de qualidade de vida ribeirinha. No entanto, para que o tal modelo fosse implementado, houve a necessidade de contratação de uma organização que operacionalizasse as ações ali previstas, uma vez que, somente os estudos prospectivos não eram suficientes para assegurar que as agroindústrias fossem viáveis, carecendo de mais um estudo que aprofundasse o entendimento sobre a realidade das comunidades (PAES-DE-SOUZA, 2010).

Para realização desta atividade, a empresa responsável pela construção, a Santo Antônio Energia – SAE, contratou o Instituto de Estudos e Pesquisas Agroambientais e Organizações Sustentáveis – IEPAGRO para operacionalização do modelo concebido pela UFSCar. Esta fase teve início com o cadastramento das famílias residentes nas comunidades; o inventário da produção do Médio e Baixo Rio Madeira e o desenvolvimento de oficinas (workshops) junto às comunidades de forma a obter o máximo de participação e comprometimento.

Os resultados de tais estudos geraram uma base de dados organizada e sistematizada com plataforma articulada que demonstram a realidade das famílias, das organizações sociais,

produtivas, e das comunidades como um todo, possibilitando com que os pesquisadores do IEPAGRO fizessem uma prospecção de uma rede de empreendimentos comunitários, a qual foi denominada de “Rede Causa Justa” em alusão a luta dos ribeirinhos por permanecerem em suas comunidades e ao papel de guardadores da floresta nos últimos dois séculos, tornando a região do Médio e Baixo Rio Madeira a área habitada mais preservada do Estado de Rondônia (IEPAGRO, 2010).

A proposição é de uma rede formada por 13 empreendimentos comunitários autogeridos, que se adéquem aos princípios de economia solidária, sendo esta uma opção de inclusão social como também econômica dos moradores daquela região. Ressalta-se que a proposição da rede envolve vários empreendimentos com diversas possibilidades de aproveitamento de recursos florestais, conhecidos como Produtos Florestais Não-Madeiráveis, ou seja, respeitam as atividades, cultura e características produtivas das localidades, e ainda, considera a preservação e manutenção do meio ambiente característico da região.

A proposição referida foi registrada em relatório, tendo sido publicado, constando na base de dados do IEPAGRO. O relatório foi entregue às autoridades estaduais e municipais, e também ao IBAMA. Este aponta que o potencial de geração de renda, no entanto, diz que para haver melhoria da qualidade de vida e sustentabilidade das comunidades torna-se necessário um alto investimento em infraestrutura de porto, saneamento básico, organização social, capacitação e qualificação profissional, devendo ser considerado ainda, a baixa capacidade empresarial e de gestão. A partir destas informações e tendo em conta os aspectos geopolíticos, socioeconômicos e ambientais da região, alinha-se a seguinte questão de pesquisa: **Quais os fatores críticos de sucesso na criação da rede de empreendimentos comunitários do Médio e Baixo Rio Madeira?**

Para responder a questão de pesquisa foram definidos os objetivos, procedendo-se o aporte de conhecimentos sobre a temática na revisão teórica e executados os procedimentos metodológicos que levaram a consecução dos resultados.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar os Fatores Críticos de Sucesso na criação da Rede Empreendimentos Comunitários do Médio e Baixo Rio Madeira, no Município de Porto Velho, Estado de Rondônia, visando propor indicativos de soluções que levem a efetiva implementação da rede.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Descrever a configuração proposta para a criação da Rede de Empreendimentos Comunitários do Médio e Baixo Rio Madeira – Rede Causa Justa;
- b) Identificar os fatores críticos de sucesso quanto à criação da Rede de Empreendimentos Comunitários do Médio e Baixo Rio Madeira – Rede Causa Justa
- c) Apontar e propor indicativos de ações que favoreçam a efetiva implementação da Rede Causa Justa.

### **1.3 Justificativa**

Os últimos 25 anos deste século foram caracterizados por diversas mudanças, dentre elas o acirramento da concorrência resultante da globalização, do avanço tecnológico e das desregulamentações. Isto forçou as empresas a buscarem melhorias contínuas de desempenho e à diminuição do ciclo de vida dos seus produtos/serviços, a aumentar a variedade e, ao mesmo tempo cortar custos. Neste sentido, surgem como possibilidade concreta para o desenvolvimento empresarial, os modelos organizacionais baseados na associação, na complementaridade, no compartilhamento, na troca e na ajuda mútua, tomando como referência o conceito de Redes advindas das ciências naturais e sociais, principalmente da Sociologia. (CÂNDIDO, 2001, pg. 20).

Tornando-se crescente a importância da temática de redes e suas várias formas de apresentação. Isto despertou atenção e interesse pelo assunto, seja este interesse voltado para os relacionamentos intrínsecos à rede, seja uma opção para melhorar de maneira geral o bem estar social da comunidade, região que está instalada ou ligada pelos seus nós.

Para Castels (1999) o surgimento das organizações em rede ocorre como consequência de uma profunda reestruturação capitalista ocorrida a partir de meados dos anos 70, caracterizados por um conjunto de novos contextos organizacionais. Quando ocorre o desenvolvimento e difusão de redes de diferentes tipos e formas, podendo reunir atores e agentes pelo mundo inteiro. Morris-Suzuki (1997) e Kenney (1997) apud Lastres & Ferraz (1999) salientam que a constituição de redes de todos os tipos constitui-se na mais importante inovação organizacional.

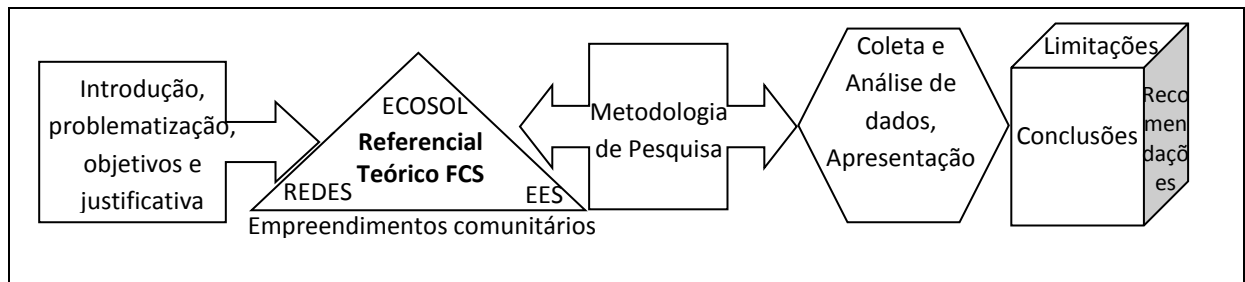
A proposição de rede estudada por esta pesquisa é uma rede que respeita, e se enquadra dentro dos princípios de economia solidária, e assim, surge como opção de desenvolvimento, geração de renda, maior participação e busca de integração ao mercado.

A realização da presente pesquisa tem sua justificativa por não ter sido localizado, nas bases teóricas pesquisadas, nenhum estudo sobre esta temática, ou seja, a formação de uma Rede de Empreendimentos Comunitários, no Médio e Baixo Rio Madeira. Espera-se também, que possa trazer os mesmos benefícios advindos da aplicação de redes em outras localidades, favorecendo uma real preocupação dos poderes constituídos, em adequar o quadro político, econômico e sociocultural. Neste sentido, a identificação dos fatores pode contribuir para o sucesso da formação das Redes, proporcionando maiores e melhores condições para os empreendimentos desta região de Rondônia.

#### 1.4 Estrutura da Dissertação

A seguir, na figura 2, apresenta-se como estão organizados os capítulos e seus respectivos conteúdos, demonstrando-se as partes desta dissertação.

Figura 02- Estrutura da Dissertação



Fonte: elaborado pela autora

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem o objetivo de embasar teoricamente todo o trabalho com um apanhado das principais teorias e fundamentações a cerca de economia solidária, bem como apresentar qual a teoria escolhida para coleta e análise de dados.

### 2.1 Economia Solidária

A discussão de economia solidária, chamada também de Ecosol, surge quando o mundo adota um sistema econômico denominado capitalista, em que os meios de produção e distribuição são pautados na propriedade privada e com fins lucrativos, sendo assim, se trona necessário conhecer as origens teóricas da economia solidária.

O surgimento das concepções relacionadas à Ecosol provém do diálogo entre a sociologia e a economia, isso no final do século XIX e início do XX pelos clássicos da sociologia (GISLAIN & STEINER, 1995; STEINER, 1999 apud AZAIS, 2009). Uma “nova” ciência, a sociologia econômica ou a socioeconomia, surgiu. Entre as temáticas abrangidas por este ramo da sociologia, a “economia solidária” vem ocupando lugar de destaque (AZAIS, 2009, p. 39).

De maneira concisa, pode-se dizer que a sociologia estuda a análise das interdependências entre os membros de um grupo, onde os atores são influenciados entre si podendo atuar de forma racional ou irracional. As Teorias econômicas ortodoxas, no entanto, afirmam que os atores são influenciados por outros atores e seus comportamentos são guiados pela racionalidade. Até recentemente a economia podia se resumir no trinômio, progresso técnico, acumulação de capital, crescimento de renda, repousando sobre o sistema de preços, porém hoje ela se tornou mais acessível, fazendo assim que exista um cruzamento entre as temáticas sociológicas e econômicas (AZAIS, 2009).

A fim de complementar, Azais, na mesma obra, retrata a posição de outros pensadores:

(...) o próprio Sismondi, já em 1819, nos *Novos princípios de economia política*, sensibilizado pela miséria social e pelas condições de trabalho da classe operária, opunha-se às funções autorreguladoras do mercado. Para ele, o homem – e não acumulação – fornece o objeto central da economia. Stuart Mill, na sequência de Sismondi, coloca o homem no cerne da economia. (...) O progresso não se resume no crescimento de bens disponíveis, é preciso que eles sejam bem distribuídos. Portanto, progresso econômico não é sinônimo de progresso social. Favorável a uma sociedade fundamentada em relações igualitárias entre operários e patrões, (...) Stuart Mill julga que o progresso depende da associação de interesses entre grupos sociais com anseios divergentes (...) (AZAIS, 2009, p. 41).

Considerando tais posições, embora a economia solidária ter ascendido recentemente nas discussões, ideias de união de interesses, maior igualdade entre as classes sociais já faziam parte de algumas teorias antigas. Sendo que tais teorias contemplam a análise do mercado econômico com um todo, onde não deixam o social a simples mercê das leis de mercado. Isso nos leva a dizer que a economia solidária é oposta a pensamentos econômicos ortodoxos.

Segundo Lévesque (2001) citado por Azais (2009), a sociologia econômica trata da ação econômica, de suas relações e processos de arranjos institucionais. Sendo que está sobre cinco campos de investigação: 1) o ator econômico e seus motivos de ação; 2) a estrutura social econômica; 3) os modos de regulamentação e de legitimação; 4) os efeitos da economia sobre a sociedade; e 5) as interações entre o desenvolvimento econômico e mudança social (LÉVESQUE et al. 2001, p. 47 apud AZAIS, 2009).

Alinha-se a seguir em quais aspectos a economia solidária difere, mesmo que minimamente, de economia social, para tanto, recorre-se a Harribey (2000) e Guélin (1998) citado por Lechat (2002) que definem economia social da seguinte maneira:

“.... tem uma abrangência normativa e ideológica e tenta responder às necessidades reais das classes mais populares, seja para assegurar-se contra doença através de fundos de socorro antes da Previdência Social existir, para acessar ao crédito por meio de organismos de crédito cooperativo, ou para comprar bens junto a cooperativas de consumo, ou então para organizar-se em grupos produtores, como na agricultura (HARRIBEY, 2000, p. 11 apud LECHAT).”

Neste sentido Guélin vai mais além ao definir economia social, como:

“... ela é composto por organismos produtores de bens e serviços, colocados em condições jurídicas diversas no seio das quais, porém, a participação dos homens resulta de sua livre vontade, onde o poder não tem por origem a detenção do capital e onde a detenção do capital não fundamenta a aplicação dos lucros”. (GUÉLIN, 1998, p.13 apud LECHAT, 2002)

Considerando as contribuições e visando sintetizar a discussão a respeito da diferenciação dos termos economia solidária e economia social, recorre-se a uma matéria da revista Recma<sup>1</sup>, no seu editorial *A solidariedade em questão*, de janeiro 2001, que estabelece uma nítida diferença entre economia social e economia solidária, pontuando que:

A solidariedade é problematizada, que etimologicamente, o termo é uma deformação da palavra latina *solidum* que, entre os juristas romanos, servia para designar a obrigação que pesava sobre os devedores quando cada um era responsável pelo todo (*in*

---

<sup>1</sup> Revista RECMA: Revue des études coopératives, mutualistes et associatives, fundada em 1921 e que tem por subtítulo: Revue internationale de l'économie sociale).



*solidum*). A solidariedade, antes de ser um valor, é um fato e designa uma dependência recíproca. Uma outra concepção, normativa desta vez, faz da solidariedade um dever moral de assistência como já o preconizava o solidarismo de C. Gide no fim do século XIX. Como fato ou como dever, a solidariedade supõe um laço recíproco (e nisso se opõe à caridade, concebida como um dever unilateral). O dever moral de assistência, mas não a solidariedade como fato, supõe uma situação de desigualdade. Deste ponto de vista, a economia solidária apoia-se sobre uma economia de sujeitos desiguais, enquanto que a economia social é, pelos seus princípios e regras, uma economia de iguais. (LECHAT, 2002).

Apesar da afirmação acima, Lechat, traz uma ressalva que se faz muito importante para fins conceituais desta pesquisa, onde a mesma afirma que de um ponto de vista semântico, depende-se do país de referência, a realidade coberta pela expressão “economia solidária” varia, como pode-se ver a seguir:

(...) nos EUA fala-se em *non-profit sector* ou *independent sector*, que corresponde à apelação inglesa de *voluntary organisations*. O termo economia solidária e a apelação *organizaciones de economia popular*, mais comuns na América Latina(...) Com algumas ressalvas (...), na América Latina o termo economia solidária equivale a economia social (LECHAT, 2002 p. 8).

Com toda contextualização acima exposta, ainda é necessário pontuar algumas informações para então prosseguir com o encaminhamento teórico. A literatura existente no exterior sobre economia solidária é mais antiga do que a brasileira, não só tendo origem na França, bem como na América latina especificamente no Chile, com o autor Luís Razeto (1993).

Lechat (2002) pontua que foram nos anos de 1975 e 1976, onde surgiram novos fenômenos, provindos de uma crise do sistema capitalista, onde a classe trabalhadora foi a maior prejudicada, sendo assim, forçada a se reorganizar para sobreviver de uma maneira diferente, surgem os trabalhos em cooperativas, e assim numerosos pesquisadores, principalmente economistas e sociólogos, entusiasmados com esta nova realidade, produziram novas teorias para estudar tais fenômenos.

No Brasil, o fato tem gerado interesse de estudos empíricos por vários autores dentre os quais, destaca-se: Gaiger, 1996; Singer & Souza, 2000; Lisboa, 2006; França Filho; e de formulações teóricas, como Mance, 2000; Cattani, 2003; além de debates a cerca de políticas, tendo-se a contribuição de Singer e Machado, 2000; já autores como Laville, 1994; Defourny, Develtere e Fonteneau, 1999; Santos, 2002 estudam casos de redes de empreendimentos pautados nos princípios da economia solidária, a fim de formar teorias comparativas entre países e suas experiências.

Nas próximas seções será traçada uma linha cronológica de acontecimentos a respeito de economia solidária e suas primeiras experiências empíricas no mundo seguindo até primeiras iniciativas brasileiras. Posteriormente será definida economia solidária respeitando sua aplicação na América latina, até aspectos como redes de empreendimentos que é o foco de desta pesquisa.

### **2.1.1 Economia Solidária no Mundo**

Seguindo as teorias deixadas por Smith (1981; 1983), referenciando o que Marx (1975) afirmou que o mais importante benefício econômico do capitalismo era um rápido crescimento na produtividade. Também foi Marx que desenvolveu a noção de que os trabalhadores poderiam ser prejudicados à medida que o capitalismo se tornava mais produtivo.

E foi a partir dos anos 1975-1976, quando foram registrados fenômenos inéditos, a partir de uma série de mudanças principalmente de ordem econômica e cultural. Com a crise do sistema capitalista e suas consequências, como o desemprego e o fechamento de empresas, criou-se um quadro dramático para a classe trabalhadora.

Florescendo assim, a partir de 1977 e até 1984, uma série de iniciativas para salvar ou criar empregos, através de empresas autogeridas pelos próprios trabalhadores, e isto com o apoio de alguns sindicatos progressistas. Entre 1980 e 1985, foi criado um grande número de cooperativas de trabalhadores em toda a Europa (DEFOURNY, 2001). Por outro lado, os inúmeros movimentos sociais e étnicos trouxeram uma nova visão do social, da sua relação com o econômico e da relação do homem com o meio-ambiente. A queda do muro de Berlim, símbolo do fim de uma utopia, levou à produção de novas utopias compostas por comunitarismo, solidariedade e voluntarismo. (LECHAT, 2002, p. 125)

Porém, antes deste período já existiam relatos de iniciativas de cooperação entre massas, o principal relato é sobre o que aconteceu na Inglaterra, sobre a proposição de um industrial inglês chamado Robert Owen (1771 à 1858) o que ele chamava de “Aldeias Cooperativas”, onde cerca de 1200 trabalhadores viveriam e produziriam sua subsistência (METELLO, 2007).

Tal ideia não obteve êxito naquela época e ainda sabe-se de registros de outras experiências mal sucedidas neste sentido. Ideias como a de Owen levaram a discussão novas formas de organizações de trabalhos, e integração entre indivíduos diferenciados do que até então o capitalismo mostrava. Estas discussões perduram até os dias de hoje. O cooperativismo recebeu deles inspiração fundamental, a partir da qual os praticantes da

economia solidária foram abrindo seus próprios caminhos, pelo único método disponível no laboratório: o da tentativa e erro (SINGER, 2002, p. 38). É possível notar que a história da economia solidária se embaraça com a do cooperativismo.

A cooperativa é o modelo de unidade de produção, de crédito e de consumo na economia solidária. Por isso, ainda que não seja a única forma de organização é frequente ver referências às cooperativas quando se discute a história da economia solidária.

Persistem até os dias atuais dúvidas relacionadas ao surgimento da economia solidária. Parece não existir consenso nem precisão que determine a data correta do surgimento da economia solidária mediante a história do mundo. Esta situação se torna fácil de notar, pois, alguns autores divergem a respeito do assunto, como é o caso de Singer (2002) e Pinto (2006).

Singer (2002, p. 83), por exemplo, diz que: “(...) a economia solidária foi concebida por operários, nos primórdios do capitalismo industrial, como resposta à pobreza e ao desemprego resultante da difusão ‘desregulamentada’ das máquinas-ferramenta e do motor a vapor no início do século XIX”. As cooperativas eram tentativas por parte dos trabalhadores de recuperar trabalho e autonomia econômica, aproveitando as novas forças produtivas.

Enquanto Pinto (2006), traz como argumentação que o termo “economia solidária” surgiu na França, nos anos 1990. Para o autor, “não se pretende atribuir à economia solidária uma existência *avant la lettre*, que já estaria dada na tradição cooperativista” (PINTO, 2006, p. 27). Tais abordagens favorecem sobremaneira os estudos e o fomento da Economia Solidária no Brasil.

### 2.1.2 Economia Solidária no Brasil

Parece ser unanimidade entre autores como Singer (2002), Gaiger (2002), Pinto (2006) dentre outros que o surgimento da economia solidária se deu no território europeu. No Brasil, identificado por Lechat (2002), foi no livro de Gadotti<sup>2</sup>, 1993, o qual faz referência à Luiz Razeto (ano), o primeiro aparecimento do conceito de economia solidária:

(...) una formulación teórica de nivel científico, dibujado desde y a cuenta de importantes colecciones de económicas experiencias-..., que comparten algunos rasgos constitutivos y esenciales, mutualismo, cooperación, solidaridad y comunidad de autogestión, que definen una racionalidad especial, a diferencia de otras racionalidades económicas. (Razeto, 1993: 40).

Porém, em uma retrospectiva histórica é possível identificar iniciativas que se assemelham aos conceitos hoje aplicados para economia solidária, sendo assim, tem-se que: (...) em 1610, com a fundação das primeiras reduções jesuíticas no Brasil, o início da

---

<sup>2</sup> Livro: Economia de solidariedade e organização popular.

construção de um Estado cooperativo em bases integrais. Por mais de 150 anos, esse modelo deu exemplo de sociedade solidária fundamentada no trabalho coletivo, onde o bem-estar do indivíduo e da família se sobrepunha ao interesse econômico da produção. (SCHMIDT & PERIUS, 2003 p. 64).

Gonçalves (2004) diz que no decorrer da história brasileira tiveram diversos casos de iniciativas cooperativistas como:

- (1) Colônia de Saí, pensada pelo também francês, Benoit Mure (GONÇALVES, p. 9);
- (2) Colônia de Cecília, iniciativa de Giovanni Rossi (1856-1943). (GOLÇALVES, p. 10).

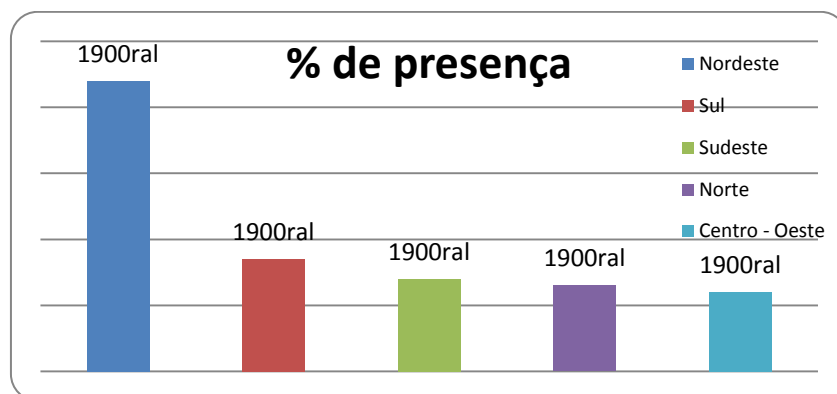
Como iniciativas mais recentes, de acordo com Schmidt & Perius (2003): encontra-se que (...) o cooperativismo, com a sua fisionomia de organização cooperativa, apareceu no Brasil a partir de 1891. Naquele ano surgiu, em Limeira, São Paulo, a Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica. No Rio de Janeiro, no então Distrito Federal, em 1894 fundou-se a Cooperativa Militar Consumo. Em 1895, em Camaragibe, Pernambuco, surgiu outra cooperativa de consumo. Em 1897 lançou-se em Campinas a Cooperativa de Consumo de Empregados da Companhia Paulista de Estradas de Ferro. E, em 1898, nasceu em Ouro Preto, Minas Gerais, a Cooperativa de Consumo dos Funcionários Públicos daquela cidade.” (SCHMIDT & PERIUS, 2003, p. 64-65)

Em síntese, a economia solidária já esta presente em diversas partes do mundo, na Europa e no Canadá seu desenvolvimento está ligado à economia social, suas aplicações, isso para enfrentar crises de trabalho e valores de modernidade (LAVILLE, 1994). Já a visão sempre adotada na America Latina, como foi possível perceber nos fatos históricos, a economia solidária, sua aplicação e desenvolvimento estão sempre ligados ao combate a pobreza, programas de geração de trabalho e renda que servem de orientação para economia popular (FRANÇA FILHO, 2004; SINGER, 2002; GAIGER, 2004; (SANTANA, 2009).

De acordo com Santana (2009) o Brasil tem se destacado como um dos países onde a economia solidária mais se desenvolve, para corroborar, destaca-se que diversas ações foram efetuadas nesse campo desde os primeiros ensaios internacionais para partilhar experiências e reflexões, sobretudo com ativistas latino-americanos, ainda nos anos 1980; passando pela constituição do Grupo de Trabalho Brasileiro de Economia Solidária, formado em 2001 na primeira edição do Fórum Social Mundial; pelas Plenárias Nacionais (2002 2003); a criação do Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES); a constituição da Secretaria Nacional da Economia Solidária (SENAES); a Conferência Nacional; O Encontro de Empreendedorismo da Economia Solidária, até chegar ao Conselho Interministerial de Economia Solidária (SANTANA, 2009, p. 77).

Ressalta-se que são muitas as iniciativas solidárias existentes hoje no Brasil, tendo-se como exemplos, a Rede Justa Trama, Rede Abelha no Ceará, Reciclagem no Paraná, Artesol, dentre muitos outros; em pesquisa realizada pela SENAES<sup>3</sup>, o Brasil possui aproximadamente 15.000 empreendimentos de economia solidária, distribuídos por região de acordo com a figura 03, a seguir:

Figura 03 - Presença de Empreendimentos Econômicos Solidários



Fonte: Elaborado com base em SANTANA, 2009.

Observando a figura acima fica claro que a região que mais utiliza iniciativas solidárias é a nordeste, talvez em função de suas características de baixa geração de renda e trabalho.

Na sequência, faz-se um apanhado das conceituações à cerca de economia solidária, empreendimentos solidários, bem como seus princípios e demais características.

## 2.2 Relações Econômicas Justas, Sustentáveis e Solidárias

A primeira preocupação ampliada com o tratamento do tema economia solidária diz respeito ao modo de interpretá-lo. Sendo assim, existem duas possibilidades de compreensão que se apresenta ao debate, que são:

- Pensá-lo enquanto visão de mundo, conformado numa espécie de filosofia para a ação, ou;
- Como objeto investigativo para as ciências sociais.

<sup>3</sup> A pesquisa, conhecida como Mapeamento da Economia Solidária, foi realizada em 2.274 municípios do Brasil, o que corresponde a 41% destes.

Tem-se como unanimidade que o surgimento dos debates teóricos relacionados à economia solidária teve origem na França, outro fato é que na literatura a linha divisória entre economia social e ou solidária é tênue, como pode ser observado nas citações a seguir:

(...) o rótulo de “*économie sociale*” é difícil de definir, pois durante um século e meio já serviu para referir-se a diversas realidades. É notável que no século XIX todas as tendências políticas embarcaram nesta nova proposta. Tanto socialistas (Pecqueur, Vidal, Malon) como social-cristãos (Le Play) e mesmo liberais (Dunoyer), sensibilizados com o custo humano da revolução industrial, criticaram a ciência econômica por não integrar a dimensão social. Quanto à definição atual da economia social, segundo o mesmo autor, “ela é composta por organismos produtores de bens e serviços, colocados em condições jurídicas diversas no seio das quais, porém, a participação dos homens resulta de sua livre vontade, onde o poder não tem por origem a detenção do capital e onde a detenção do capital não fundamenta a aplicação dos lucros”. (Guélin, p. 13, 1998)

#### O conceito de Laville:

(...) economia solidária como um conjunto de atividades econômicas cuja lógica é distinta tanto da lógica do mercado capitalista quanto da lógica do estado. Ao contrário da economia capitalista, centrada sobre o capital a ser acumulado e que funciona a partir de relações competitivas tendo por objetivo o alcance de interesses individuais, a economia solidária organiza-se a partir de fatores humanos, favorecendo as relações onde o laço social é valorizado através da reciprocidade e adota formas comunitárias de propriedade central e formas de propriedade institucional (Laville p. 211, 1994)

Pode-se entender, no entanto, que a economia solidária pode ser considerada um instrumento estratégico de combate à pobreza e a exclusão social, pelo foco do trabalho desenvolvido e dos objetivos perseguidos - promoção da geração do trabalho e renda para milhões de trabalhadores em todo o país -, além de contestar o modelo excludente e centralizador da economia capitalista.

Acessoriamente a Ecosol ainda propõe a construção de relações econômicas justas, sustentáveis e solidárias, se apresentando como outra forma de organização econômica que possibilita a promoção do desenvolvimento justo e solidário. O autor França Filho (2007) conecta essas múltiplas possibilidades de compreensão ao enredamento da abordagem que decorre do crescente interesse que o tema vem assumindo no contexto social atual e assim aponta algumas possibilidades de visão sobre a economia solidária. A primeira possibilidade, na visão do autor, se trata de um ponto de vista mais conceitual:

[...] um modo fecundo de conhecer o tema é tratá-lo no nível conceitual, o que permite importantes reflexões sobre o sentido do agir econômico em sociedade. Nesse nível, o tratamento da economia solidária pode caminhar através de diferentes abordagens, entre enfoques economicistas e outros olhares mais antropológicos. O intuito aqui é fortalecer a compreensão teórica do assunto. (FRANÇA FILHO, p. 156, 2004).

A segunda possibilidade, posta em discussão, assume-se um foco mais contextual, refletindo assim a realidade atual do capitalismo, a crise do trabalho e a exclusão social; busca-se, então, analisar a economia solidária como fenômeno em determinado contexto. Como terceira possibilidade é o estudo da economia solidária como um fenômeno individual, em si mesmo, a partir de experiências concretas na forma de estudos de caso. Um quarto olhar do autor sobre esta temática diz respeito ao estudo da economia solidária sob o ponto de vista operacional, como uma tecnologia social; isso ao investigar os limites e possibilidades da economia solidária como instrumento positivo de transformação da realidade social (FRANÇA FILHO, 2004).

Utilizando-se das possibilidades elencadas por França Filho, destaca-se quatro estudos sobre economia solidária, sob o ponto de vista operacional, (1) como uma tecnologia social; isso ao investigar os limites e possibilidades da economia solidária como instrumento positivo de transformação da realidade social como básica para este estudo, no entanto, mantém-se o entendimento de que faz-se necessário uma maior abrangência conceitual sobre esta temática, assim recorre-se a Lisboa (2004, p.11) que define como:

Aquele conjunto de pessoas que se dedica a atividades econômicas fundadas numa dinâmica mutualista, com a mínima presença de relações de assalariamento, e que dependem da continua realização do seu próprio fundo de trabalho para sua reprodução. Essa última denominada Economia Popular Solidária (EPS) ou mais amplamente ES, são atividades (formais e informais) comunitariamente inseridas (ou seja, nelas tem grande peso os laços culturais e as relações de parentesco, de vizinhança e afetiva) e muitas vezes realizadas por grupos de mulheres, não motivada pela ideia de maximização do lucro (o que não significa que não esteja presente, renominado), não totalmente sujeitas ao mercado (mas interagem com o mesmo, reformatando-o) e a controles burocráticos, por meio das quais as pessoas satisfazem suas necessidades cotidianas de forma autossustentável (sem depender das redes de filantropia). (LISBOA, p. 30, 2004)

Continuando com Lisboa, este caracteriza a economia solidária como (2) um conjunto de atividades econômicas, cuja lógica é distinta tanto do mercado capitalista, quanto da lógica do Estado. Ao contrário da economia capitalista, centrada sobre o capital a ser acumulado e que funciona a partir de relações competitivas cujo objetivo é o alcance de interesses individuais, a economia solidária organiza-se a partir de fatores humanos, favorecendo as relações onde o laço social é valorizado através da reciprocidade e adota formas comunitárias de propriedade.

Para Chanial e Laville (apud PINTO, 2006, p.45), a democracia aparece como o elemento central na definição da economia solidária: "...de modo mais amplo, a economia solidária pode ser definida como o conjunto das atividades contribuindo para a democratização da economia a partir do engajamento cidadão".

Ainda sobre o assunto, Sousa Santos & Rodriguez (2002, p. 69) propõem que “[...] o objetivo é estender o campo de ação da democracia do campo político para o econômico e apagar, desta forma, a separação artificial entre política e economia que o capitalismo e a economia liberal estabelecera [...]”.

Nos dias atuais Economia Solidária se apresenta como um modo específico de organização de atividades com cunho econômico. Além dos autores acima, existem autores como Paul Singer (2002), Euclides Mance (2000), e ainda, Gaiger (2002), que também trazem conceitos mais específicos e bem definidos de Economia Solidária.

A proposta de Singer é de que economia solidária seja uma estratégia possível de luta contra as desigualdades sociais e o desemprego:

A construção da economia solidária é uma destas outras estratégias. Ela aproveita a mudança nas relações de produção provocada pelo grande capital para lançar os alicerces de novas formas de organização da produção, à base de uma lógica oposta àquela que rege ao mercado capitalista. Tudo leva a acreditar que a economia solidária permitirá, ao cabo de alguns anos, dar a muitos, que esperam em vão um novo emprego, a oportunidade de se reintegrar à produção por conta própria individual ou coletivamente (...). (SINGER: 2000 p.138).

Já para Mance, o conceito vai além, ele agrega a noção não apenas de geração de emprego, mas sim algo mais amplo como uma colaboração solidária que visa à construção de sociedades em que se garanta o bem-viver de todas as pessoas: (...) ao considerar a colaboração solidária como um trabalho e consumo compartilhados cujo vínculo recíproco entre as pessoas advém, primeiramente, de um sentido moral de corresponsabilidade pelo bem-viver de todos e de cada um em particular, buscando ampliar-se o máximo possível o exercício concreto da liberdade pessoal e pública, introduz-se no cerne desta definição o exercício humano da liberdade (...). (MANCE: 2000, p.178).

Ainda contando com a contribuição de Paul Singer, a definição da economia solidária está ligada à relação entre o trabalhador e os meios de produção, sendo que “a empresa solidária nega a separação entre trabalho e posse dos meios de produção, que é reconhecidamente a base do capitalismo”. (...) A empresa solidária é basicamente de trabalhadores, que apenas secundariamente são seus proprietários. Por isso, sua finalidade básica não é maximizar lucro, mas a quantidade e a qualidade do trabalho (...) (SINGER: 2002 p.04).

No entanto, Gaiger (2002) remete a outro conceito incluso nas iniciativas de Economia solidária, que são de empreendimentos econômicos solidários (EES), considerando como:

(...) um conjunto de empreendimentos produtivos de iniciativa coletiva, com certo grau de democracia interna e que remuneram o trabalho de forma privilegiada em relação ao capital, seja no campo ou na cidade. Tolerar ou mesmo estimular a



formação de empreendimentos alternativos aos padrões capitalistas normalmente aceitos, tais como cooperativas autogeridas é, objetivamente falando, uma forma de reduzir o passivo corrente que se materializa em ondas crescentes de desemprego e falências. [...] Tais empreendimentos encontram potencialmente no trabalho coletivo e na motivação dos trabalhadores que os compõem, uma importante fonte de competitividade reconhecida no capitalismo contemporâneo. Enquanto no fordismo a competitividade é obtida através das economias de escala e de uma crescente divisão e alienação do trabalho associadas a linhas produtivas rígidas – automatizadas ou não –, na nova base técnica que está se configurando, uma importante fonte de eficiência é a flexibilização. (GAIGER: 2002, p.64)

Importante destacar que a primeira referência a empreendimentos neste sentido surge no trabalho de Razeto<sup>4</sup> (1993) e demais autores. A economia solidária, então, apresenta-se como uma reconciliação do trabalhador com seus meios de produção e fornece, de acordo com Gaiger (2002), uma experiência profissional fundamentada na equidade e na dignidade, na qual ocorre um enriquecimento do ponto de vista cognitivo e humano. Com as pessoas mais motivadas, a divisão dos benefícios definida por todos os associados e a solidariedade, “....o interesse dos trabalhadores em garantir o sucesso do empreendimento estimula maior empenho com o aprimoramento do processo produtivo, a eliminação de desperdícios e de tempos ociosos, a qualidade do produto ou dos serviços, além de inibir o absenteísmo e a negligência” (GAIGER: 2002 p.34).

Até este ponto o desemprego foi tratado como o motivo para o surgimento e desenvolvimento da Economia Solidária (ES) no mundo e no país, sendo assim, é possível considerar que muitas vezes a organização de EES se torna uma oportunidade de produção que traz mais qualidade ao bem-viver dos trabalhadores, que lhes garante mais autonomia, podendo ser uma opção consciente e não vista somente como mais uma esta alternativa.

Segundo Giddens (apud PINTO, 2006, p.73), “....a economia solidária vem se constituindo em um movimento social, precisamente no sentido de expressar a reflexividade e a produção de laços sociais no campo das relações econômicas”. Um dos conceitos que está ligado à realização de um empreendimento solidário é o de desenvolvimento local. Com o aumento do rendimento do trabalho associado, parece ser uma opção, buscar-se o desenvolvimento local em seus aspectos econômico e social. Definindo-se como o “processo que mobiliza pessoas e instituições buscando a transformação da economia e da sociedade locais, criando oportunidades de trabalho e renda, superando dificuldades para favorecer a melhoria das condições de vida da população local” (JESUS, 2003, p.72).

---

<sup>4</sup> Em 1982, Luis Razeto, então professor e pesquisador do Programa de *Economía del Trabajo (PET)*, do Chile, com colaboração de Arno Klenner, Apolonia Ramirez e Roberto Urmeneta publicou a obra *Las Organizaciones Populares*.

Para melhorar o dimensionamento a cerca do conceito e princípios de economia solidária, Pinto (2006) traz alguns princípios básicos, como, estão representados na figura 04.

Figura 04 – Princípios de Economia Solidária

| Princípios                          | Descrição  |
|-------------------------------------|--|
| Autonomia                           | Seus integrantes são independentes, não havendo relação de subordinação  |
| Valores e objetivos compartilhados: | Os integrantes se unem a partir de objetivos comuns;   |
| Vontade:                            | Ninguém é obrigado a participar de uma rede;   |
| Conectividade:                      | Uma rede é formada por diversos indivíduos unidos de forma dinâmica por muitos pontos. Só quando estão ligados uns aos outros, sejam indivíduos ou organizações, é que se mantém uma rede. |
| Participação:                       | A cooperação entre os integrantes de uma rede é o que faz funcionar, ou seja, a funcionalidade de uma rede só existe no momento de movimento;  |
| Multiliderança:                     | Numa rede as decisões são compartilhadas. Não existe hierarquia;   |
| Informação:                         | A informação circula livremente e é emitida de pontos diversos e encaminhada de maneira não linear a uma infinidade de outros pontos e também as emite;                                    |
| Descentralização:                   | Uma rede não tem centro. Há um equilíbrio entre todos os nós e torna cada deles potencialmente, centro;  |
| Múltiplos níveis:                   | A cooperação entre os integrantes de uma rede é o que faz funcionar, ou seja, a funcionalidade de uma rede só existe no momento de movimento;  |

Fonte: Adaptado de Pinto, 2006

A economia solidária, conforme Wautier (2003, p.110) é orientada do ponto de vista sociológico e “acentua a noção de projeto, de desenvolvimento local e de pluralidade das formas de atividade econômica, visando à utilidade pública, sob forma de serviços diversos, destinados, principalmente, mas não exclusivamente, à população carente ou excluída”. O que possibilita e favorece o entendimento dos empreendimentos econômicos e solidários na concepção de redes.

### 2.3 Teoria de Redes: Conceitos e Tipologias

O debate literário sobre redes é vasto dentro do campo da Administração, a partir de autores como: Martes & Bulgacov (2006), Balestrin & Vargas (2004), Furlanetto (2001), Zawislak (1996, 2000 e 2001), Caglio (1998), Oliver e Ebers (1998). Tal discussão surge nos Estados Unidos e na Inglaterra nas décadas de 1970 e 1980, os estudos com enfoque em redes, porém no Brasil o interesse surge a partir da década de 1990. Os principais temas abordados por estes estudos de acordo com Martes & Bulgacov:

Elaboração e fluxo de conhecimento, cooperação, confiança, desenvolvimento regional a partir de redes de pequenas e médias empresas, competitividade a partir das inter-relações de grandes corporações, em especial as alianças estratégicas, benefícios advindos da troca de informações, internacionalização de empresas, governança corporativa, entre outras (MARTES; BULGACOV et al. 2006, p. 13).

Existem ainda outros apontamentos importantes feitos sobre redes que devem ser levados em consideração, vale lembrar que as redes apresentam alguns aspectos comuns mesmo sendo aplicadas em realidades distintas e adversas.

Castell (1999) considera as redes um meio de intensificar a interação entre as pessoas e organizações realizando uma “redução espaciotemporal nas inter-relações dos seus atores” (BALESTRIN; VARGAS, 2004, p. 205).

Para Balestrin e Vargas (2004, p. 209) existem inúmeros fatores que interferem no desenvolvimento de uma rede, o que faz com que “difícilmente existirão duas redes estruturadas de maneira idêntica”.

A fim de reforçar a importância das redes no desenvolvimento em geral, Carvalho atribui o sucesso competitivo de regiões e nações à organização produtiva e organizacional das empresas em forma de redes, o referido autor destaca ainda que a cooperação entre as empresas “tem tido crescente impacto na economia em especial no que se trata de desenvolvimento local e a obtenção de vantagens competitivas sistêmicas” (FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004, p. 50). A fim de complementar as teorias a cerca de redes organizacionais, na figura 05, a seguir apresenta-se um quadro com autores que também apresentam definições, classificações e condições a cerca de redes.

Figura 05 – Quadro com Definições de Rede

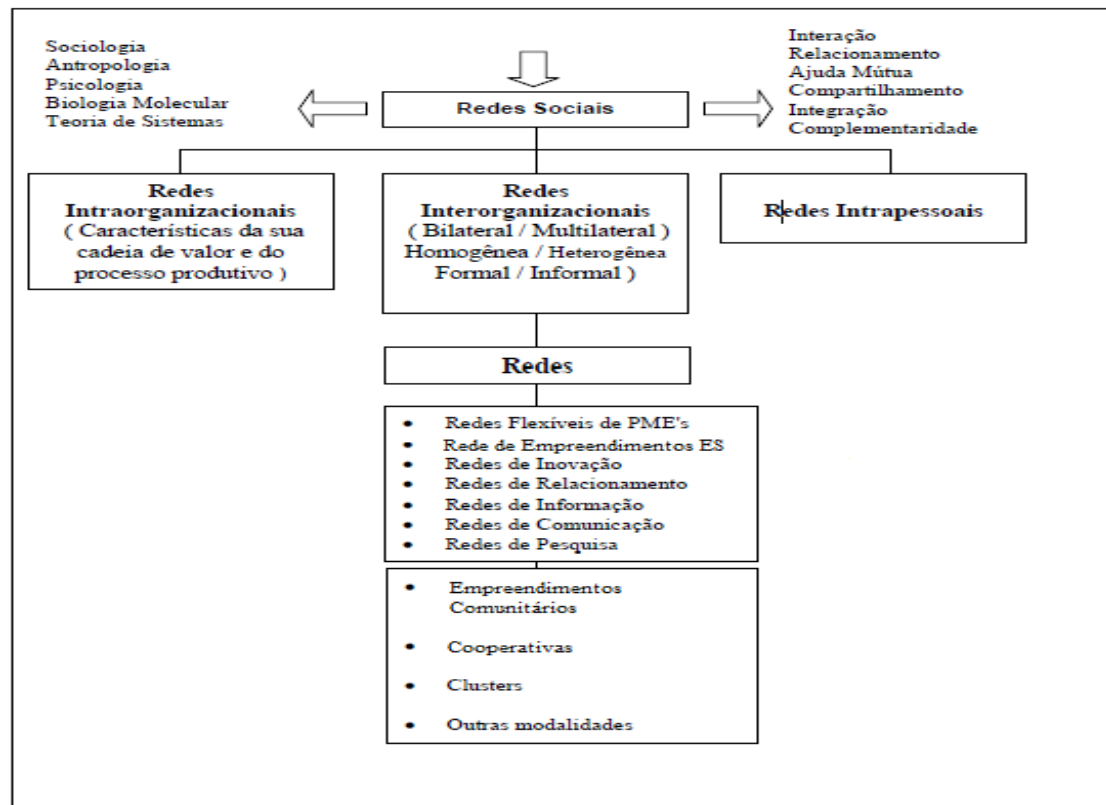
Fonte: Adaptado de Cândido, 2001.

| Autor                                  | Definição  |
|--|--|
| Ernst (1994)                           | <p><b>redes de fornecedores:</b> subcontratação e acordos entre um cliente e seus fornecedores de insumos intermediários para a produção;</p> <p><b>redes de produtores:</b> abrangendo todos os acordos de co-produção que oferecem possibilidade a produtores concorrentes de juntarem suas capacidades de produção e recursos financeiros/humanos com a finalidade de ampliar seus portfólios de produtos, assim como sua cobertura geográfica;</p> <p><b>redes de clientes:</b> são os contratos e acordos firmados entre as indústrias e distribuidores, canais de comercialização, revendedores com valor agregado e usuários finais nos grandes mercados de exportação ou nos mercados domésticos;</p> <p><b>redes de coalizões-padrão:</b> são formadas por potenciais definidores de padrões globais com o objetivo explícito de prender tantas empresas quanto possíveis a seu produto proprietário ou padrões de interface,</p> <p><b>redes de cooperação tecnológica:</b> com o objetivo explícito de facilitar a aquisição de tecnologia para projetos e produção de produtos, capacitar o desenvolvimento conjunto dos processos e da produção e, permitindo acesso compartilhado a conhecimentos científicos genéricos e de Pesquisa e Desenvolvimento (P &amp; D).</p> |
| Garofoli (1993)                        | <p>Redes a partir de políticas de apoio, partir daí, o autor propõe quatro configurações possíveis de redes entre empresas, são elas:</p> <p><b>redes hierarquizadas espacialmente descentralizadas</b>, onde uma firma lidera um conjunto de formas dispersas;</p> <p><b>redes hierarquizadas espacialmente centralizadas;</b></p> <p><b>laços de cooperação</b> entre firmas espacialmente centralizadas (distritos industriais);</p> <p><b>laços de cooperação</b> entre firmas espacialmente descentralizadas (alianças estratégicas).</p>   |
| Laumann, Galaskiewicz & Mardsen (1978) | <p>Baseia-se em dois princípios o da competição e cooperação:</p> <p><b>redes formadas pelo modo competitivo:</b> as empresas mesmo pondo em prática a cooperação, a ajuda mútua e o compartilhamento, são encaradas como entidades que buscam suas metas particulares, procurando manter sua autonomia nas suas operações e estratégias.</p> <p><b>redes formadas pelo modo cooperativo:</b> neste caso, as empresas envolvidas têm seus objetivos particulares, mas têm a devida percepção de que, o benefício será maior se juntas buscarem alcançar um objetivo maior e coletivo.</p>  |

Este aporte teórico possibilita verificar a importância das redes para o desenvolvimento em geral, além, do conceito de redes remeterem a ideia de descentralização, flexibilidade, inovação, troca de informações e conhecimento. Todas as definições constantes da figura 5 se referem de maneira generalizada as estrutura de redes.

No entanto, os empreendimentos comunitários têm características diferentes conforme pode ser observado na figura 6, a seguir. A figura 06 apresenta a evolução de redes e suas tipologias.

Figura 06 - Evolução de Redes



Fonte: Adaptado de Cândido, 2001.

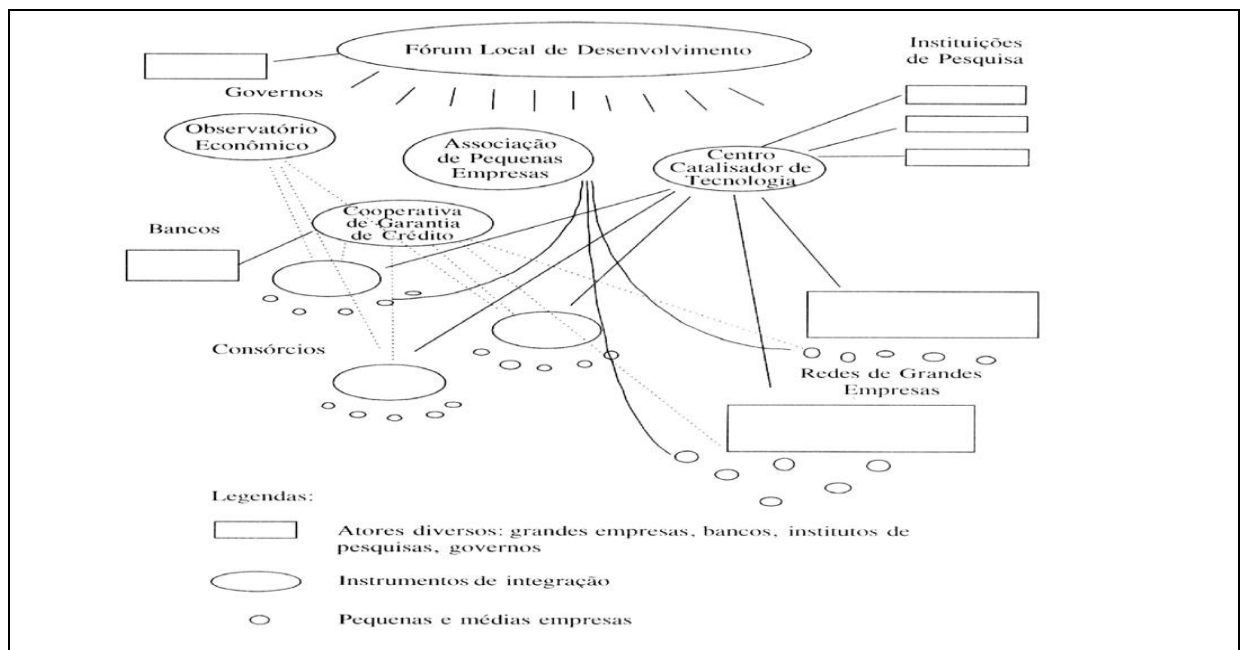
Antes de tratar especificamente de rede de empreendimentos econômicos solidários e comunitários, destaca-se o modelo italiano de redes, o qual tem como principal referência os trabalhos desenvolvidos por Brusco & Righi (1989), Murray (1991), Brusco (1992) e Pyke (1992).

Para estes autores o modelo é constituído pela existência de um conjunto de órgãos de apoio ao conjunto das empresas localizadas na região, são elas:

- 1) um órgão responsável por coletar, analisar e distribuir toda a informação relevante para a comunidade local de negócios;
- 2) uma agência de desenvolvimento regional que é o núcleo da rede, congregando todos os atores direta e indiretamente envolvidos, desde os diversos órgãos de apoio setorial, até as de apoio.

Estas agências contam com a participação do poder público, de centros de informação e tecnologia, de associações de pequenas empresas, comerciais e industriais da região, instituições financeiras, instituições de pesquisa, etc. Casarotto & Pires (1998) representa bem este modelo ao associá-lo a existência de um Fórum Local de Desenvolvimento (CÂNDIDO, 2000, pg. 73). Para reforçar o exposto segue a figura 07.

Figura 07 - Modelo geral de rede para o desenvolvimento de um sistema econômico local.



Fonte: Cassaroto & Pires (1998, p. 21) apud Cândido, 2001.

A organização em rede de empresa traz algumas vantagens para os atores integrantes desta rede, de maneira genérica é possível perceber que quando surge uma rede de empresas, o seu principal objetivo é favorecer os atores que dela fazem parte, por inserção no mercado, com maior participação, vantagens competitivas e outras de cunho social.

O autor Alvarez *et al.* (2000), elenca algumas destas vantagens para os atores em questão, apontadas na figura 08, a seguir.

As redes de empreendimentos são tratadas como rede de produção, onde seus elos (nós) ou empresas envolvidas são denominados células que funcionam de acordo com princípios da economia solidária. Para o Fórum Brasileiro de Economia Solidária, a maioria dos empreendimentos econômicos solidários e principalmente as pequenas comunidades isoladas, tem dificuldades de conseguir a viabilidade econômica necessária para a inserção em mercados regionais, nacionais ou mundiais. A união em redes de produção, comercialização, compras coletivas e consumo, aumenta as chances de sobrevivência e de participação no mercado, articulando várias cadeias produtivas.

Figura 08 - Vantagens para atores de uma rede.

| <b>Vantagens</b>                      | <b>Descrição</b>   |
|---------------------------------------|--|
| <b>Acesso a recursos</b>              | A partir da rede, uma organização individual pode passar a ter acesso a recursos de propriedade de outros 'nós' ou pertencentes ao coletivo. Entende-se por 'recursos' os ativos tangíveis, por exemplo, equipamentos e instalações, e ativos Intangíveis como marca e conhecimento.                     |
| <b>Redução de custos de transação</b> | A medida que os parceiros da rede mantêm relações de longo prazo, cresce o conhecimento entre os atores, gerando relações de confiança e assegurando uma maior previsibilidade nas trocas e, conseqüentemente, uma redução dos riscos envolvidos.  |
| <b>Especialização</b>                 | Com o acesso assegurado a recursos externos à empresa e internos à rede, e a redução da variabilidade das relações com os outros 'nós', cada nó individual se dedica a um conjunto mais limitado e especializado de atividades, aprimorando suas competências específicas e melhorando o seu desempenho; |
| <b>Aumento do poder de negociação</b> | A identificação da rede como um coletivo tem efeitos de escala, tanto em termos do poder político ( <i>lobby</i> ) como econômico (compra/venda/participação de mercado).  |

Fonte: Alvarez *et al.* (2000). Adaptado pela autora.

Mance (2000), afirma que quando se organiza uma rede solidária, esta passa a atender demandas imediatas da população por trabalho, melhoria no consumo, educação, entre outras, e começa a implantar um novo modo de produzir, consumir e conviver onde a solidariedade é o centro da vida. Portanto, elas permitem aglutinar diversos atores sociais, atendem demandas imediatas desses atores, seja por emprego ou força de trabalho e por satisfação de suas demandas por consumo; passam a programar uma nova forma de organizar a produção e a vida coletiva, afirmando o direito à diferença e à singularidade de cada pessoa, promovendo solidariamente as liberdades públicas e privadas.

Em relação aos benefícios trazidos pela associação em rede de colaboração solidária, há diversas visões de autores. Tauile (apud METELLO, 2007), apresenta alguns benefícios pela associação na comercialização em empreendimentos que não estejam ligados a ela, como ocorre nas no caso das redes interempresariais. É importante ressaltar que a associação dessas empresas ou melhor, desses agentes pode, gerar economias de rede de onde se obtêm desde escalas mais operacionais e eficazes para diversas atividades econômicas até possíveis complementaridades nessas atividades. Entre elas estariam o desenvolvimento dos sistemas de compras no interior dessas redes e a montagem de uma central de compras de produtos externos a elas (ou seja, provenientes de empresas que não fazem parte da rede) de modo que seus componentes possam potencializar sua capacidade de demandar efetivamente (TAUILE, 2001, p. 116).

Souza Santos e Rodrigues (2002), dizem que a inserção desses empreendimentos em redes não ocorre apenas pela busca da viabilidade econômica, eles afirmam: O êxito das alternativas de produção depende da sua inserção em redes de colaboração e de apoio mútuo.

Dado o seu caráter contra hegemônicos e o fato de que em muitas situações as experiências de produção alternativa são empreendidas por setores marginalizados da sociedade, as iniciativas frequentemente são frágeis e precárias. [...] o risco de cooptação, fracasso econômico ou desvirtuamento dos projetos alternativos é muito elevado. (SOUZA SANTOS E RODRIGUES, 2002).

Observa-se pela visão desses autores, que a associação em rede vai além dos fatores econômicos; é relevante também na garantia dos aspectos ideológicos relacionados à proposta dos Empreendimentos de Economia Solidária e auxilia na manutenção e afirmação do seu caráter contra-hegemônico, não funcionando simplesmente como mero instrumento para aumentar a eficiência produtiva e sua eficiência e competitividade produtiva no mundo capitalista. Tauile nesse sentido afirma: “Objetivamente, a identificação de um mínimo de interesses comuns por parte dos agentes que compõem a rede solidária pode alavancar seu esforço coletivo, de modo que sua atuação se torne mais eficaz no meio mercantil capitalista.”. (TAUILE, 2001, p.117 apud METELLO, 2007).

Para participação nas redes solidárias existem critérios. Mance (2000) entende que a participação em redes solidárias, existem critérios e aponta quatro, que considera básicos, quais sejam:

- 1) que nos empreendimentos não haja qualquer tipo de exploração do trabalho, opressão política ou dominação cultural;
- 2) que haja a preservação o equilíbrio ecológico dos ecossistemas, respeitando, portanto a transição dos empreendimentos que ainda não sejam ecologicamente sustentáveis;
- 3) compartilhamento dos excedentes para expansão da própria rede; e,
- 4) autodeterminação dos fins e autogestão dos meios, em espírito de cooperação e colaboração.

O objetivo principal da rede solidária é a geração do emprego e renda para as pessoas desempregadas e marginalizadas; busca melhorar o padrão de consumo de todos que participam, protegendo o meio ambiente e construindo uma nova sociedade sem exploração das pessoas ou destruição da natureza. Esta integra grupos de consumidores, de produtores e de prestadores de serviços em uma mesma organização (MANCE, 2000).

### **2.3.1 Governança em Redes**

A expressão “governance” surge a partir de reflexões conduzidas principalmente pelo Banco Mundial, “tendo em vista aprofundar o conhecimento das condições que garantem um Estado eficiente” (DINIZ, 1995, p. 400).



A seguir coloca-se em evidência um elenco das principais referências. Entre estas encontram-se:

- Williamson (1996): *“A governança consiste no processo de como o trabalho interempresarial é organizado e dos meios através dos quais é coordenado.”*
- Suzigan (2003) *“Capacidade de comando ou coordenação que certos agentes exercem sobre as inter-relações produtivas, comerciais, tecnológicas e outras, influenciando decisivamente o desenvolvimento do sistema ou arranjo local”.*
- Jessop (1998) *“como qualquer modo de coordenação de atividades interdependentes.”*
- Sugden e Wilson (2002) *apud Pitelis et al (2006, p.67), “a essência da governança está no foco do processo e no poder de elaborar as decisões estratégicas.”*

As ações políticas são contempladas por ações de governança e podem ser definidas como:

um sistema horizontal de coordenação; da administração pública, empresas e associações. Embora eles sejam entrelaçados em estruturas maiores de governo, corporações empresariais, grupos de interesses tem uma forte dimensão de auto organização e auto governança. [...] não existe nenhum centro mas múltiplos centros, não existe nenhuma autoridade soberana porque as redes têm um significado de autonomia. A distinção entre o público e os setores privados e voluntários tornam inexpressivos. Todos jogam o jogo de empresas (*grantmanship*). Estes jogos de interações são causados pela necessidade de trocar recursos e compartilhar os negócios propostos. (RHODES *apud* LAGENDIJK, 2003, p. 03).

Governança para Eurada (2003, p.1), é simplesmente a habilidade de todos os atores “regionais concordarem a respeito de uma única visão para o desenvolvimento em que suas habilidades e regiões compartilham substancialmente os investimentos, finanças e recursos humanos para realizar conjuntamente a definição de seus objetivos”.

Enfim governança envolve deste as questões relacionadas ao poder, como tomadas de decisões e ainda mecanismos de controle dentro do ambiente organizacional. De uma maneira geral governança tem princípios básicos como (ÁLVARES, GIACOMETTI, GUSSO, 2008):

- Transparência
- Equidade
- Prestação de Contas

O conceito de governança deve ser valorizado na discussão de rede, pois tem a condição de estruturar a estratégia competitiva que cada território adota e como isto se reflete no desenvolvimento econômico local (SUGDEN & WILSON, 2002).

A coordenação nos arranjos produtivos locais o processo de participação ocorre por meio de uma forte coordenação. Tal processo, denominado governança, é importante para a

“geração, transferência e difusão de conhecimentos decisivos à inovação, que permite que as empresas melhorem seu desempenho” (HUMPHREY e SHMITZ, p. 2, 2002).

É possível ainda considerar governança como “um meio gerador da ordem, para assim, mitigar os conflitos e obter ganhos mútuos” (WILLIAMSON, p.5, 1996). Segundo Suzigan, Garcia e Furtado (2007), entende-se como governança em Arranjo Produtivo a capacidade de comando ou coordenação que certos atores exercem sobre as inter-relações produtivas, comerciais, tecnológicas e outras, influenciando em seu desenvolvimento.

Cassiolato e Lastres (2001) afirmam que o conceito de governança fundamenta-se em práticas democráticas de intervenção e participação de diferentes agentes no processo decisório. Nos arranjos produtivos locais a governança refere-se aos “diferentes modos de coordenação, intervenção e participação, nos processos de decisão dos diferentes atores – Estado, em seus vários níveis, empresas, cidadãos e trabalhadores, organizações não governamentais etc.; e das diversas atividades que envolvem a organização dos fluxos de produção e comercialização, assim como o processo de geração, disseminação e uso de conhecimentos” (LASTRES e CASSIOLATTO, 2005, p. 12). Para Suzigan, Garcia e Furtado (2007) a governança também se refere ao grau de hierarquia, liderança e comando (ou, alternativamente, colaboração e cooperação) entre os atores.

A governança em APLs só se coloca quando os agentes locais procuram ir além do aproveitamento das vantagens competitivas locais decorrentes de economias externas de aglomeração e tentam tomar iniciativas coletivas ou desenvolver ações conjuntas, estreitando suas interdependências no sentido de alcançar a eficiência coletiva (SCHMITZ; NADVI, 1999).

A governança solidária surge como forma de inovar e diversificar a forma de governar, a doção de um modelo de gestão participativo e transparente necessita de uma alteração em toda estrutura administrativa. Com isso o foco das ações relacionadas a governança solidária passa a ser a comunidade, as pessoas, escolas, igrejas, dentre outros.

Tem-se como princípio a participação do cidadão como identidade social e cultural, numa prática onde estes se tornam responsável por um cuidado coletivo pelo espaço público, pela comunidade, bairro, município. Os objetivos estratégicos da governança solidária são: Política de participação; Estrutura administrativa descentralizada; dentre os mais diversos. (LASTRES e CASSIOLATTO, 2005). Respeitando os princípios das redes, a governança em redes solidárias conta com a participação de forma voluntária de todos, de maneira que os valores sejam compartilhados.

### 2.3.2 Empreendimentos Comunitários

A forma de organização solidária por excelência tem representação nos chamados EES – Empreendimentos Econômicos Solidários. Apesar de Singer (2002) pautar seu conceito de Economia Solidária apenas sobre o movimento cooperativo e empresas autogeridas, nota-se uma diversidade de empreendimentos criados sobre o conceito de Economia Solidária. Uma forma válida para tentar definir e assim aprender sobre conceito de empreendimentos econômicos solidários e demais variáveis, critérios e características que pesquisadores estão utilizando para identificar estes empreendimentos.

Segundo Moreira e Meira (apud MEIRA 2005) em pesquisas anteriores definem-se empreendimentos comunitários enquanto uma forma de expressão da Economia Solidária que pode assumir o formato de cooperativa, empresa autogestionária, rede e outras formas de associação para a produção e/ou aquisição de produtos ou serviços.

Para estreitar o entendimento que versa sobre empreendimentos comunitários, França Filho e Laville (2004) definem cinco características notáveis, que são:

“Cinco grandes traços característicos das iniciativas de economia solidária, (...). Estes cinco traços observados informam, respectivamente, sobre a natureza e origem dos recursos mobilizados nas iniciativas, refletindo sua forma de sustentabilidade; sua autonomia gestonária e a natureza das relações interinstitucionais que são estabelecidas; o processo de tomada de decisão e os valores requeridos; o padrão das relações sociais estabelecidas no grupo de trabalho e a natureza do vínculo social que se tenta construir; e sua finalidade”. (FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004: p.167).

Sendo assim relacionam-se os critérios:

- a) Pluralidade de princípios econômicos – articulação de distintas fontes de recursos (mercantis, através da venda ou prestação de serviços; do poder público, através das várias formas de subsídios e subvenções; e, os oriundos das práticas reciprocitárias, como o trabalho voluntário, as doações e as mais diversas formas de troca dádiva);
- b) Autonomia institucional-independência em relação outras instituições, evitando formas de controle externo;
- c) Democratização dos processos decisórios – existência de mecanismos de decisão coletivos ou baseados no ideal da participação democrática dos seus associados;
- d) Sociabilidade comunitário-pública-um modo de sociabilidade singular que mistura padrões comunitários com práticas profissionais;
- e) Finalidade multidimensional – ao lado da dimensão econômica, tende a integrar as dimensões social, cultural, ecológica e/ou política, no sentido de projetar-se num espaço público (FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004).

No que tange a rede de empreendimentos comunitários para Paes-de-Souza (2010) a ideia central da rede de empreendimentos é mostrar através da noção de redes solidárias, como os vários atores sociais utilizam os recursos disponíveis, sejam eles endógenos ou exógenos na adoção de novos fatores de qualidade e técnicas de produção das agroindústrias familiares.

As redes de empreendimentos comunitários se mostram em ascendência no atual cenário brasileiro, com isso esta modalidade de iniciativa traz desenvolvimentos em diversas áreas, e como já foi constatado o maior objetivo é dar condições para que os pequenos produtores rurais permaneçam no campo e com uma maior qualidade de vida.

As temáticas de redes de empreendimentos comunitários se apoiam nos princípios de economia solidária. A literatura atual sobre a economia solidária converge em afirmar o caráter alternativo das novas experiências populares de autogestão e cooperação econômica: dada a ruptura que introduzem nas relações de produção capitalistas, elas representariam a emergência de um novo modo de organização do trabalho e das atividades econômicas em geral. (PAES-DE-SOUZA, 2010).

Defende ainda, a autora que uma Rede de Empreendimentos Comunitários visa favorecer a descentralização e compartilhamento das decisões entre os gestores da cooperativa e das associações, quando todos se beneficiariam da sinergia gerada pelas relações produtivas e comerciais interorganizações, como pela possibilidade de obter apoio de *stakeholders* privados e públicos. No entanto, destaca questões centrais consideradas fatores críticos de sucesso que devem ser observadas, equacionadas ou potencializadas.

## **2.4 Suporte Teórico para a Pesquisa – Fatores Críticos de Sucesso**

Nesta pesquisa a definição e delimitação de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) seguiram a proposição de Cândido e Abreu (2004) os quais consideram que os FCS são percebidos a partir da existência de um conjunto de fatores-chave, que precisam ser observados como condição para a continuidade e o sucesso da ação. O atual cenário que ambienta o mundo dos negócios tem conduzido os setores e segmentos econômicos, juntamente com os seus agentes produtivos a buscarem a competitividade como estratégia para sua sobrevivência e desenvolvimento. Para o sucesso de qualquer empreendimento é necessário identificar quais as variáveis que podem causar o sucesso ou o insucesso de qualquer iniciativa.

Cândido (2001), orientado por Abreu (2004), desenvolveu um estudo onde buscou identificar e validar um conjunto de fatores críticos de sucesso no processo

de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interorganizacionais do tipo agrupamentos industriais entre pequenas e médias empresas, partindo do princípio de que esta forma de atuação empresarial trará contribuições significativas para a geração da competitividade local e a melhoria da qualidade de vida da população. (CÂNDIDO; ABREU, 2004, p. 01).

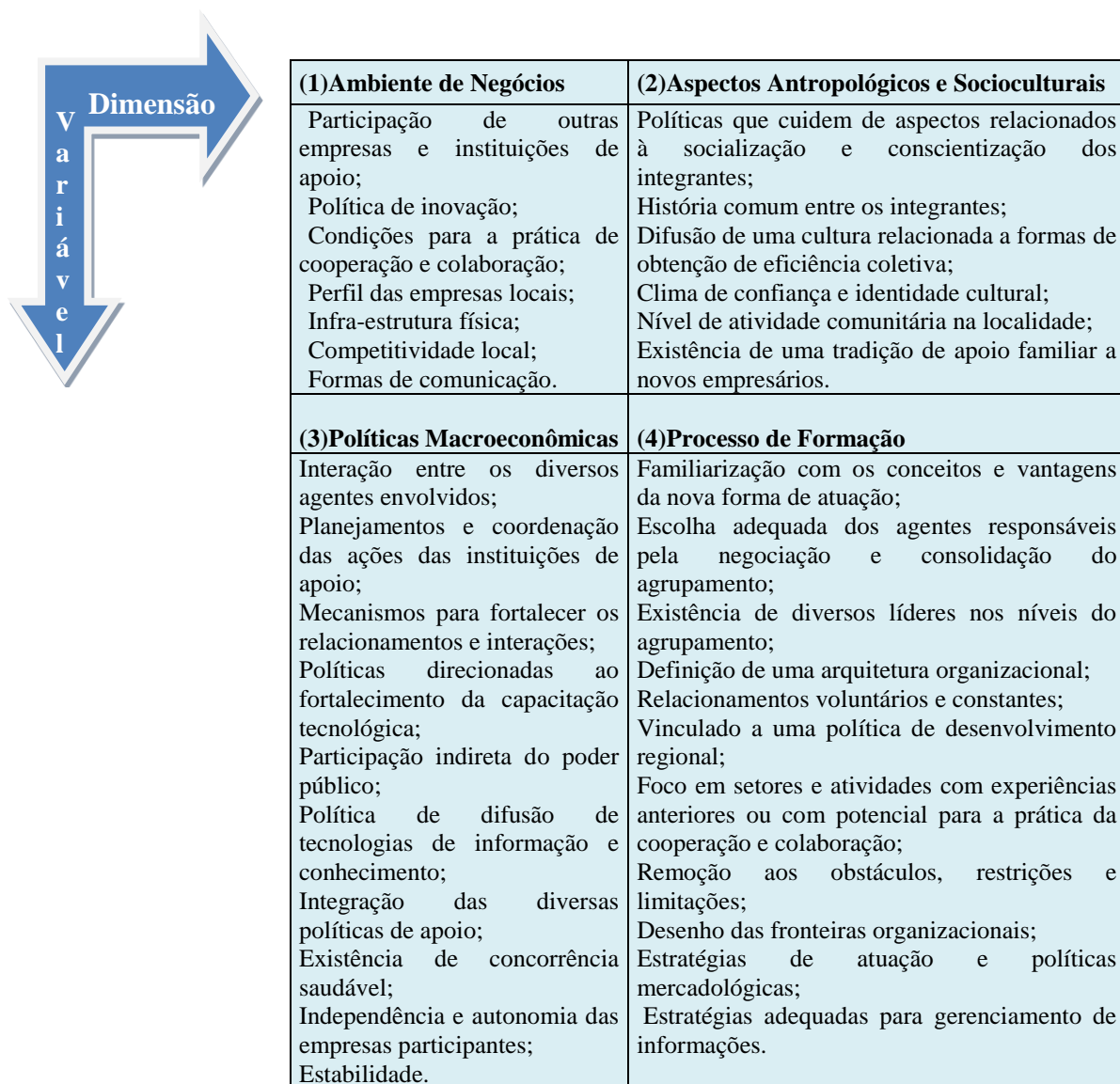
São considerados fatores críticos de relacionamentos cooperativos, os aspectos ambientais e organizacionais que podem estimular ou restringir um relacionamento, podendo influenciar a formação ou manter uma relação de cooperação (CÂNDIDO; ABREU, 2004; OLIVER, 1990). Com essa concepção, encontram-se na literatura várias abordagens similares a esta referência, como antecedentes (BRASS et al., 2004; GRANDORI; SODA, 1995; OLIVER; EBERS, 1998; WHETTEN; LEUNG, 1979); condicionantes (OLIVER, 1990); fatores situacionais (HALL, 2004) e fatores críticos de sucesso (CÂNDIDO; ABREU, 2004).

A formação, desenvolvimento e manutenção de redes são influenciados por inúmeros fatores. Cândido e Abreu (2004) apresentaram uma lista de Fatores Críticos de Sucesso, que consideram “um conjunto de condições vitais de um dado projeto social, que quando falham aumentam a probabilidade de insucesso, e, quando satisfatórios, assegurarão o alcance dos objetivos pretendidos.” (CÂNDIDO e ABREU, 2004, p. 5)

Com base nos mesmos autores apresenta-se na figura 09, a seguir, os fatores críticos para o sucesso de redes interorganizacionais, os quais são agrupados em quatro diferentes dimensões: i) ambiente de negócios; ii) aspectos antropológicos e socioculturais; iii) políticas macroeconômicas; e iv) processo de formação. Em cada uma delas os fatores críticos de sucesso são apresentadas em ordem de importância.

Os autores observam que para utilizar cada dimensão e variável como método de pesquisa, faz-se necessário que esteja claro o conceito a cerca de tal variável para assim poder identificar quais aspectos tem relação com as variáveis em questão. Para tanto Cândido (2001) relaciona um significativo grupo de autores, como: Pyke (1992), Amorim (1998), Lipnack & Stamps (1994), Goodman & Barnford (1989), Gaofoldi (1992), Lastres & Ferraz (1999), Brusco (1982), Barquero (1993), Bosworth & Rosenfeld (1993) e Cameron (1997) como suporte ao aprendizado das dimensões e variáveis propostas. Acrescenta-se a lista de Cândido (2001) outros autores, também citados por ele, como resultado da pesquisa teórica deste estudo, são eles: Putnan (1996), Casarotto & Pires (1990), Miles & Snow (1992), Passos (1999), Pinto (2006), França Filho e Laville (2004), Williamson (2005), Humphery & Schimitz (1997), dentre outros.

Figura 09 – Dimensões e Variáveis de Fatores Críticos do Sucesso



Fonte: Adaptado Cândido e Abreu (2004, p. 12).

Na sequência discorre-se sobre a definição de cada uma das dimensões tendo-se como base os estudos de Cândido (2001), como pode ser observado nas figuras a seguir:

Figura 10 – Dimensão Ambiente de Negócios

| <b>Variável</b>                                   | <b>Definição</b>  |
|---|---|
| Competitividade local                             | A identificação de condições de desenvolvimento econômico da região, e por consequência da rede a ser estudada, a partir da habilidade dos empreendimentos inovarem e melhorar.   |
| Prática da inovação                               | A existência de um ambiente propício para a prática da inovação, baseada na cooperação e colaboração interorganizacional, partindo do princípio de que as empresas participantes dependem umas das outras para poderem pôr em prática o conjunto das suas operações e suas ações estratégicas individuais e coletivas.  |
| Perfil das empresas locais;                       | A existência de instituições e/ou pessoas responsáveis pelo processo tenham conhecimento adequado do perfil das empresas localizadas na região.   |
| Infraestrutura física                             | Existência de boas condições de infraestrutura físicas (elétricas, hidráulicas, sanitárias e ambientais); de comunicação e informação e de transportes que atendam as necessidades das empresas participantes da rede de empreendimentos  |
| Convivência com a prática cooperação e competição | Existência de um ambiente propício para a prática da cooperação e colaboração entre as empresas participantes do agrupamento baseados em objetivos comuns entre: empresas, o poder público e às instituições de apoio às atividades empresariais na região  |
| Formas de comunicação                             | A existência de múltiplos canais e formas diversas de comunicação entre os participantes (interno-externos, público/privados), partindo do princípio de que esta forma de atuação empresarial se desenvolve através de comunicações e interações múltiplas, em torno de interesses e necessidades comuns e nos relacionamentos entre os diversos participantes. |
| Participação de instituições de apoio.            | Participação de fornecedores especializados, fabricantes de produtos complementares, prestadores de serviços especializados, envolvimento de instituições públicas e privadas (universidades, centros de pesquisa, associações comerciais e industriais, órgãos de normatização, etc.)  |

Fonte: Adaptado de Cândido, 2001

Esta dimensão é responsável por retratar o ambiente e os fatores de produção já existentes, ou ainda identificar o que está faltando ou é pouco desenvolvido quanto se tem uma rede ou pensa-se em implantar uma.

Esta dimensão disponibiliza e níveis de qualificação e especialização da mão-de-obra; infraestrutura (transportes, energia, comunicações, educação e P & D, etc.) disponível nacional e regionalmente; recursos naturais; mercados de capital e financeiro para giro e investimento.

Figura 11 – Dimensão Políticas Macroeconômicas

| Variável   | Descrição   |
|--|---|
| Estabilidade   | A existência de estabilidade nas políticas macroeconômicas do tipo: estrutura do sistema tributário, condições do mercado de trabalho, normas sobre a propriedade intelectual, conhecimentos acerca da capacidade da absorção e utilização da capacidade de produção.   |
| Planejamento e coordenação das ações das instituições de apoio                                     | A existência de uma política que promova o desenvolvimento de programas voltados para articular o planejamento e coordenação das ações das instituições locais do tipo: desenvolvimento de novas tecnologias, regulação, treinamento, controle de qualidade, licenciamento, financiamento, segurança do trabalho, controle ambiental. |
| Independência e autonomia das empresas   | Que as empresas participantes da rede sejam independentes, ou seja, as empresas ao atuarem em rede, não significa que elas tenham de abrir mão da sua autonomia.  |
| Investimentos públicos de apoio  | Que os investimentos públicos destinados ao estímulo à produção sejam orientados para a criação de infraestrutura para a melhoria na prestação de serviços públicos que atendam as demandas específicas da região e da rede.  |
| Formas de concorrência   | A existência de formas de concorrência e rivalidade saudável entre as empresas localizadas na região e entre os participantes da rede   |
| Mecanismos para fortalecer os relacionamentos e interações   | A existência de mecanismos organizacionais direcionados para o fortalecimento dos relacionamentos e interações entre os diversos agentes direta e indiretamente envolvidos com o conjunto das empresas da região  |
| Capacidade de mobilização, Políticas direcionadas para o fortalecimento da capacitação tecnológica | A existência de uma efetiva capacidade mobilizadora dos agentes e das instituições públicas e privadas, especialmente as de cunho local e microrregional  |
| Política de difusão de tecnologias de informação e conhecimento                                    | A existência de uma política de difusão de tecnologias de informação e conhecimentos (TI's) para as empresas participantes da rede, que possibilite troca e compartilhamento de informações sobre mercados, tecnologias alternativas, novos insumos, novas técnicas mercadológicas, de gerência financeira, etc                       |
| Integração das políticas de apoio  | A integração de diferentes políticas (financeira, industrial, serviços, de C & T, educacional, etc.) postas em prática pelo poder público e instituições privadas.  |
| Estímulo a geração, aquisição e difusão do conhecimento  | O desenvolvimento de atividades de apoio à formação de ambientes capazes de estimular a geração, aquisição e difusão de conhecimentos.  |
| Nível de interação entre os agentes envolvidos   | Desenvolvimento de modelos e sistemas visando a maior interação entre os diversos agentes econômicos, técnico-científicos, políticos e reguladores existentes na região.  |

Fonte: Adaptado de Cândido, 2001

Esta dimensão é representada pelo tamanho do mercado e toda sua dinâmica como o nível de sofisticação dos compradores e o como às empresas reagem a estas exigências, enfim tem por principal objetivo identificar as condições de mercado e demanda pelos produtos a serem ofertados pela rede.



Figura 12 – Dimensão Processo de Formação

| <b>Variável</b>                                       | <b>Definição</b>   |
|---|--|
| Potencial para prática da cooperação                  | O processo de formação deve ser focado em setores e atividades para as quais as localidades e regiões já contam com algumas experiências anteriores  |
| Vinculação a uma política de desenvolvimento regional | O processo de formação e desenvolvimento de redes de empreendimentos solidários e comunitários deve estar vinculado a uma política de desenvolvimento regional que envolva diretamente apoio as redes atentando para as potencialidades e os benefícios decorrentes da sua criação   |
| Remoção aos obstáculos, restrições e limitações       | O processo precisa ser focado na remoção dos obstáculos e atenuação das restrições e limitações para o funcionamento e desenvolvimento da rede.  |
| Desenho das fronteiras organizacionais                | A existência de um adequado desenho das fronteiras organizacionais, incluindo os diversos elos na cadeia produtiva   |
| Familiarização com os conceitos                       | Familiarizar os componentes efetivos e potenciais da rede com os conceitos, importância, e vantagens de atuar de forma conjunta e compartilhada com os outros empreendimentos  |
| Expressão dos objetivos comuns                        | A necessidade de que os participantes envolvidos diretos e indiretamente tenham seus objetivos expressos explicitamente, a partir da existência de objetivos comuns  |
| Relacionamentos voluntários constantes                | Que as diversas formas de interligações e interações entre os diversos componentes da rede sejam realizados através de relacionamentos voluntários e constantes  |
| Existência de líderes capazes de conduzir o processo  | A existência de líderes nos diversos níveis da rede, assumindo compromissos e atuando como um referencial, com participação ativa na definição e implementação das estratégias e operações e, principalmente no processo decisório dos empreendimentos, tanto individual quanto coletivamente  |
| Definição de uma arquitetura organizacional           | Definir uma arquitetura organizacional para o agrupamento que seja a mais adequada ao contexto regional, definindo quais os papéis e atribuições de cada um deles e, de como serão firmados e mantidos às relações de dependência com os diversos agentes dentro da cadeia produtiva do agrupamento.   |
| Estratégias de atuação e política mercadológicas      | A estratégia mais indicada para o fortalecimento da rede deve ser inicialmente atender as necessidades e os interesses do mercado interno e, a partir daí buscar o mercado externo, realizando campanhas publicitárias em revistas estrangeiras locais especializadas e publicações de circulação global; participando de feiras e encontros de interesse. |

Fonte: Adaptado de Cândido, 2001

Esta dimensão refere-se ao contexto institucional e cultural em que são criadas, organizadas e gerenciadas a rede, e a natureza da rivalidade entre os empreendimentos que competem nos diversos segmentos de mercado

Figura 13 – Dimensão Aspectos Antropológicos e Socioculturais

| Variável                                     | Definição  |
|--|--|
| Nível de atividade comunitária;              | Que nas áreas geográficas escolhidas como alvo para aplicação da rede existam sistemas sociais que apresentem um certo nível de atividade comunitária, ou pelo menos tendência para tanto                            |
| História comum;                              | Que as diversas partes componentes da rede tenham um mínimo de história comum, podendo ser manifestada através de questões étnicas, históricas, de valores, religiosas, preferências políticas, etc                  |
| Políticas de conscientização e socialização; | A promoção de uma política de promoção, que cuide de aspectos relacionados à socialização e conscientização dos seus membros, incluindo noções de responsabilidade, compromisso, participação e consciência coletiva |
| Apoio familiar;                              | A existência de uma cultura empresarial que valorize os laços cooperativos e uma tradição de apoio familiar a novos empresários  |
| Clima de confiança e identidade cultural.    | A existência de um ambiente que favoreça um clima de confiança e identidade cultural que precisam ser estimulados e transmitidos a todos os agentes direta e indiretamente envolvidos no processo                    |

Fonte: Adaptado de Cândido, 2001

O sucesso de um dado negócio num setor econômico depende da existência de setores correlatos e de apoio competitivos internacionalmente, ou seja, o sucesso internacional de um dado negócio em um país e/ou região depende do sucesso do agrupamento de negócios ao qual ele pertence. E esta dimensão deve retratar a realidade local e cultural do da região onde esta a rede bem como a cultura das pessoas que integram a rede.

Cada um desses quatro fatores influencia a competitividade e todos se reforçam (ou enfraquecem) mutuamente. Isto é, existe uma forte sinergia entre eles, o conjunto das partes pode ser maior ou menor que a soma das mesmas. A vantagem competitiva baseada em uma só classe de fatores, ou em duas, geralmente mostra-se não sustentável ao longo do tempo, uma vez que os competidores acabam por superá-la rapidamente. (CÂNDIDO, 2001).

As dimensões e variáveis aqui apresentadas serão utilizadas para identificar os FCS na criação de uma rede de empreendimentos comunitários na região do Médio e Baixo Rio Madeira. Visando aplicar a já validada proposição de Cândido e Abreu (2004) de que casos estas condições sejam falhas, existe uma maior probabilidade de insucesso, enquanto que o atendimento satisfatório das mesmas elava a possibilidade da rede alcançar os seus objetivos e podendo-se efetuar proposições de ações que possam potencializar ou neutralizar tais fatores.

## 2.5 Síntese do Aporte Teórico do Estudo

| Eixos   | Abordagens   | Autores  |
|---|--|--|
| Economia Solidária                                    | Aspectos relacionados ao surgimento da temática Economia Solidária, proveniente da integração entre a sociologia e a economia. Bem como definição, princípios básicos, primeiras iniciativas e pesquisas a cerca deste tema. | AZAIS (2009); LECHAT(2002); DEFOURNY (2001); METELLO (2007); LECHAT (2002); SINGER (2002); PINTO (2006); GAIGER (2002); PINTO (2006); SCHMIDT & PERIUS (2003); GONÇALVES (2004); LAVILLE (1994/2004); FRANÇA FILHO (2004). |
| Relações Econômicas Justas, Sustentáveis e Solidárias | Trata da definição e princípios já pré-estabelecidos, caracterização da economia solidária bem como se aplica as relações entre os agentes participantes de tal iniciativa.  | GUÉLIN (1998); LAVILLE (1994); FRANÇA FILHO (2004); LISBOA (2004); SINGER (2002); GAIGER (2002); MANCE (2000); WAUTIER (2003); PINTO (2006).   |
| Teoria de Redes: Conceitos e Tipologias               | Traz o debate literário entre autores a fim de conceituar, pontuar características e aplicações de redes no campo da administração.  | MARTES & BULGACOV (2006); BALESTRIN & VARGAS (2004); FURLANETTO (2001); OLIVER e EBERS (1998); ERNST (1994); GAROFOLI (1993); CASSAROTO & PIRES (1998); ALVAREZ <i>et al.</i> (2000); SOUZA SANTOS E RODRIGUES (2002).     |
| Governança em Redes                                   | Discute de que forma se aplica a governança especificamente à formação de redes, bem como suas características e princípios ao quais devem ser obedecidos.   | SUZIGAN (2003); DINIZ (1995); EURADA (2003); ÁLVARES, GIACOMETTI, GUSSO, (2008); HUMPHREY e SHMITZ (2002); CASSIOLATO e LASTRES (2001).  |
| Empreendimentos Comunitários                          | Conceituar as iniciativas, de que forma aparece e atua.  | MEIRA (2005); LAVILLE (2004); FRANÇA FILHO (2004); PAES-DE-SOUZA (2010).   |
| Fatores Críticos de Sucesso                           | Conjunto de 4 dimensões com 33 variáveis a fim de apontar quais representam fatores que sejam críticos ao sucesso ou insucesso.  | CÂNDIDO (2001); CÂNDIDO e ABREU (2004).  |

Fonte: Elaborado pela autora

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa, os quais possibilitaram o alcance dos objetivos propostos e a interpretação dos resultados.

#### **3.1 Caracterização da Pesquisa**

Para responder o questionamento proposto realizou-se uma pesquisa de natureza qualitativa, com caráter exploratório-descritivo, tendo como lócus de pesquisa a região do Médio e Baixo Rio Madeira visando analisar a proposição de criação da rede de empreendimentos comunitários – Rede Causa Justa. (GIL, 1999; MARCONI; LAKATOS, 1990; RICHARDSON, 2007).

A pesquisa foi desenvolvida em três fases distintas. A primeira constitui-se de pesquisa bibliográfica para definição de matrizes teóricas que deram sustentação e forneceu suporte a identificação de métodos apropriados que pudessem subsidiar a elucidação da questão e objetivos propostos. Nesta fase, além da matriz teórica foi definido que a análise se daria a partir dos Fatores Críticos de Sucesso - FCS, método aplicado por Cândido e Abreu, em 2000 e 2001.

A segunda fase se caracterizou por pesquisa documental e em base de dados secundários, tendo como principal fonte o banco de dados do Instituto de Estudos e Pesquisas Agroambientais e Organizações Sustentáveis – IEPAGRO. Foram efetuadas consultas aos instrumentos de pesquisas e relatórios com as evidências e resultados dos estudos desenvolvidos pelo mesmo instituto.

Nestes instrumentos tomou-se conhecimento do contexto da Região do Médio e Baixo Rio Madeira, com detalhes identificados em relação as comunidades, as pessoas e o processo produtivo, o que está retratado em planilhas, gráficos, esquemas, quadros, tabelas, fotos. Este acervo possibilitou aos pesquisadores do citado Instituto a apresentar uma proposição de criação de uma Rede de Empreendimentos Comunitários na Região do Médio e Baixo Rio Madeira, a qual constitui-se no objeto de análise desta pesquisa, tendo como proposta teórico-metodológica se fazer um cruzamento dos Fatores Críticos de Sucesso - FCS tendo como referencia as dimensões e variáveis apresentadas por Cândido e Abreu (2000 e 2001), a partir da análise das informações contidas no relatório Programas de Ações a Jusante – Pré-Projetos de Agroindústrias do Médio e Baixo Rio Madeira - e ao final, efetuar o cruzamento destas.

O terceiro momento constitui-se de entrevistas aos representantes de Órgãos Públicos Municipais e Estaduais, bem como a Empresa Santo Antônio Energia - SAE que atuam ou estão executando ações previstas no Programa de Ações a Jusante. Os órgãos visitados foram respectivamente: SEAS, EMATER, SEMAGRIC e SAE. Com um roteiro básico de entrevista as quais foram alinhadas as dimensões dos FCS, com questões abertas que possibilitaram conhecer a percepção dos entrevistados sobre a Região do Baixo e Médio Rio Madeira, sendo quatro correspondente a cada uma das dimensões e uma, para reunir indicativos de ações para implantação da rede.

O roteiro de entrevista buscou conhecer a (1) percepção sobre o modo de vida e de trabalho ribeirinho; (2) promoção de ações para melhoria da renda e qualidade de vida na região; (3) inserção da produção agroextrativista no mercado de Porto Velho; (4) criação de uma rede de empreendimentos comunitários e (5) indicativos de ações que favoreçam a implementação efetiva da rede.

As entrevistas ocorreram no período de 20 a 23 de junho de 2012, sempre no período da manhã, os entrevistados foram os seguintes respectivamente:

- 1) SEAS – Secretária Estadual de Assistência Social - Rone Kennedy.
- 2) EMATER – Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural, onde tivemos contato com duas pessoas, uma senhora Fabiane responsável pelo núcleo de assistência técnica do médio e baixo rio madeira e a outra pessoa é o senhor Audizio, mais conhecido como Ceará, este técnico que trabalha diretamente com a região.
- 3) Semagric - Secretaria Municipal de Agricultura e Abastecimento – Sirlene
- 4) SAE- Santo Antônio Energia - Antônio Melo

### **3.2 Métodos e Técnicas de Coleta e Análise de Dados**

Procedeu-se a pesquisa documental, com leituras, fichamentos para identificação da matriz teórica e métodos que foram utilizadas; nesta fase, foi identificado um conjunto de 33 Fatores Críticos de Sucesso, distribuídos em 4 grandes dimensões, desenvolvidos por Candido e Abreu (2001), conforme figura 14.

Figura 14 – FCS – Dimensões e variáveis

| <b>Dimensão</b>                          | <b>Variável</b> |
|--|-----------------|
| Ambiente de Negócios na Localidade       | 07              |
| Políticas Macroeconômicas                | 11              |
| Processo de Formação                     | 10              |
| Aspectos Antropológicos e Socioculturais | 05              |
| <b>TOTAL</b>                             | <b>33</b>       |

Fonte: Adaptado de Cândido, 2001.

Para classificar os aspectos da rede de empreendimentos às dimensões e variáveis proposta por Cândido e Abreu (2004), anteriormente descritos, utilizou-se a técnica de análise documental e análise de conteúdo (GIL, 2010) tendo como fonte principal o relatório produzido pelo Instituto de Estudos e Pesquisas Agroambientais e Organizações Sustentáveis – IEPAGRO, que está disponível no endereço <http://www.iepagro.org.br/editora.php>. Neste relatório encontram-se os resultados completos dos estudos realizados pelo citado Instituto, com a proposição da criação da rede de empreendimentos comunitários no médio e baixo Rio Madeira, denominada Rede Causa Justa.

O relatório estudado é composto de 321 páginas, tendo como estrutura inicial um diagnóstico que traz informações relacionadas as características locais, culturais, sociais, econômicas e ambientais do médio e baixo rio madeira.

A metodologia utilizada no estudo do IEPAGRO foi participativa, tendo inicialmente sido apresentado aos representantes das comunidades o plano de trabalho e ao final os resultados das atividades, os quais levaram a proposição da rede, destaca-se as etapas executadas pelo Instituto:

- Levantamento da produção existente;
- Conhecer as potencialidades produtivas da região, e
- Efetuar o cadastro das famílias residentes nas comunidades.

No total, foram entrevistadas 1.114 famílias, em 63 das 66 comunidades, com o preenchimento de 805 formulários de produção, além de algumas oficinas de sensibilização e rodadas de negócios. Das quais destacam-se duas uma de nivelamento e outra considerada como devolutiva, onde foi apresentado a proposta da rede de empreendimentos comunitários.

Com base nos resultados obtidos com a participação dos moradores foi elaborada a proposição da rede de empreendimentos comunitários, com explicitação de sua estrutura, desenho, modelo de governança, infraestrutura, investimentos necessários, fortalezas e fragilidades, com destaque as capacitações técnicas, de gestão e assistência técnica.

O relatório compõe-se de representações gráficas, ilustrações, fotos, tabelas, quadros, mapas e tem como anexo os 13 pré-projetos que deram suporte a análise técnica para

proposição da rede. Nos pré-projetos encontram-se descritos: potencial de produção, desenho da cadeia produtiva, mercado de comercialização e competitividade, infraestrutura necessária que contém deste a planta baixa do prédio, com figuras de máquina ou equipamento necessário, tudo isso acompanhado de explicações a cerca do funcionamento e custo para aquisição; bem como a viabilidade dos empreendimentos propostos, com detalhamento de custos, balanço e análise financeira.

### **3.3 Análise dos resultados**

Como apresentado no referencial, a base teórica para análise dos resultados da pesquisa teve suporte nas Dimensões e Variáveis propostas e utilizadas por Candido (2001) sobre os fatores críticos para o sucesso de redes interorganizacionais, os quais são agrupados em quatro diferentes dimensões: i) ambiente de negócios; ii) aspectos antropológicos e socioculturais; iii) políticas macroeconômicas; e iv) processo de formação.

Após a apresentação de todas as variáveis e a evidenciação com o conteúdo do relatório do IEPAGRO, analisado, aponta-se os FCS a criação da rede proposta, classificando-os como: FCS Positivo e FCS Negativo.

A classificação ‘FCS Positivo’ foi atribuída àquelas variáveis, que estão claramente explicitadas no relatório, como presentes na região do Médio e Baixo Rio Madeira que favorecem a implementação da Rede.

A classificação ‘FCS Negativo’ atribuiu-se as variáveis, que segundo o relatório, não estão presentes na mesma região, portanto, comprometem a implementação da Rede.

No entanto, visando estabelecer uma relação do estudo do IEPAGRO com a visão de outros agentes que atuam no Médio e Baixo Rio Madeira, correlacionou-se o resultado da análise dos FCS encontrados no relatório aos resultados das entrevistas com os representantes das organizações, para conhecer a percepção destes sobre o modo de vida e de trabalho ribeirinho; a promoção de ações para melhoria da renda e qualidade de vida na região; a inserção da produção agroextrativista no mercado de Porto Velho; e a criação de uma rede de empreendimentos comunitários, ao final faz-se uma avaliação se os indicativos de ações favorecem a implementação efetiva da rede., conforme figura 15 a seguir

Figura 15 – Quadro de Análise das Dimensões, Variáveis de FCS e Percepções

| <b>Dimensões (D)</b>   | <b>Variáveis (V)</b>   | <b>Percepções (P)</b>   |
|--|--|---|
| <b>(D-1)</b><br><b>Ambiente de Negócios</b>                      | (V-1) Participação de outras empresas e instituições de apoio;<br>(V-2) Política de inovação;<br>(V-3) Condições para a prática de cooperação e colaboração;<br>(V-4) Perfil das empresas locais;<br>(V-5) Infra-estrutura física;<br>(V-6) Competitividade local;<br>(V-7) Formas de comunicação.   | (P-1) percepção sobre o modo de vida e de trabalho ribeirinho;                |
| <b>(D-2)</b><br><b>Aspectos Antropológicos e Sócio-Culturais</b> | (V-8) Políticas de aspectos relacionados à socialização e conscientização;<br>(V-9) História comum entre os integrantes;<br>(V-10) Difusão de cultura relacionada a obtenção de eficiência coletiva;<br>(V-11) Clima de confiança e identidade cultural;<br>(V-12) Existência de uma tradição de apoio familiar a novos empresários.   | (P-2) promoção de ações para melhoria da renda e qualidade de vida na região; |
| <b>(D-3)</b><br><b>Políticas Macroeconômicas</b>                 | (V-13) Interação entre os diversos agentes envolvidos;<br>(V-14) Planejamentos e coordenação das ações das instituições de apoio;<br>(V-15) Mecanismos para fortalecer os relacionamentos e interações;<br>(V-16) Políticas direcionadas a capacitação tecnológica;<br>(V-17) Participação indireta do poder público;<br>(V-18) Política de difusão de tecnologias de informação e conhecimento;<br>(V-19) Integração das diversas políticas de apoio;<br>(V-20) Existência de concorrência saudável;<br>(V-21) Independência e autonomia das empresas participantes;<br>(V-22) Estabilidade.  | (P-3) inserção da produção agroextrativistas no mercado de Porto Velho;       |
| <b>(D-4)</b><br><b>Processo de Formação</b>                      | (V-23) Familiarização conceitos e vantagens da nova forma de atuação;<br>(V-24) Escolha adequada dos agentes responsáveis pela negociação e consolidação do agrupamento;<br>(V-25) Existência de diversos líderes nos níveis do agrupamento;<br>(V-26) Definição de uma arquitetura organizacional;<br>(V-27) Relacionamentos voluntários e constantes;<br>(V-28) Vinculado a uma política de desenvolvimento regional;<br>(V-29) Foco em setores e atividades com experiências anteriores ou com potencial para a prática da cooperação e colaboração;<br>(V-30) Remoção aos obstáculos, restrições e limitações;<br>(V-31) Desenho das fronteiras organizacionais;<br>(V-32) Estratégias de atuação e políticas mercadológicas;<br>(V-33) Estratégias adequadas para gerenciamento de informações. | (P-4) criação de uma rede de empreendimentos comunitários                     |

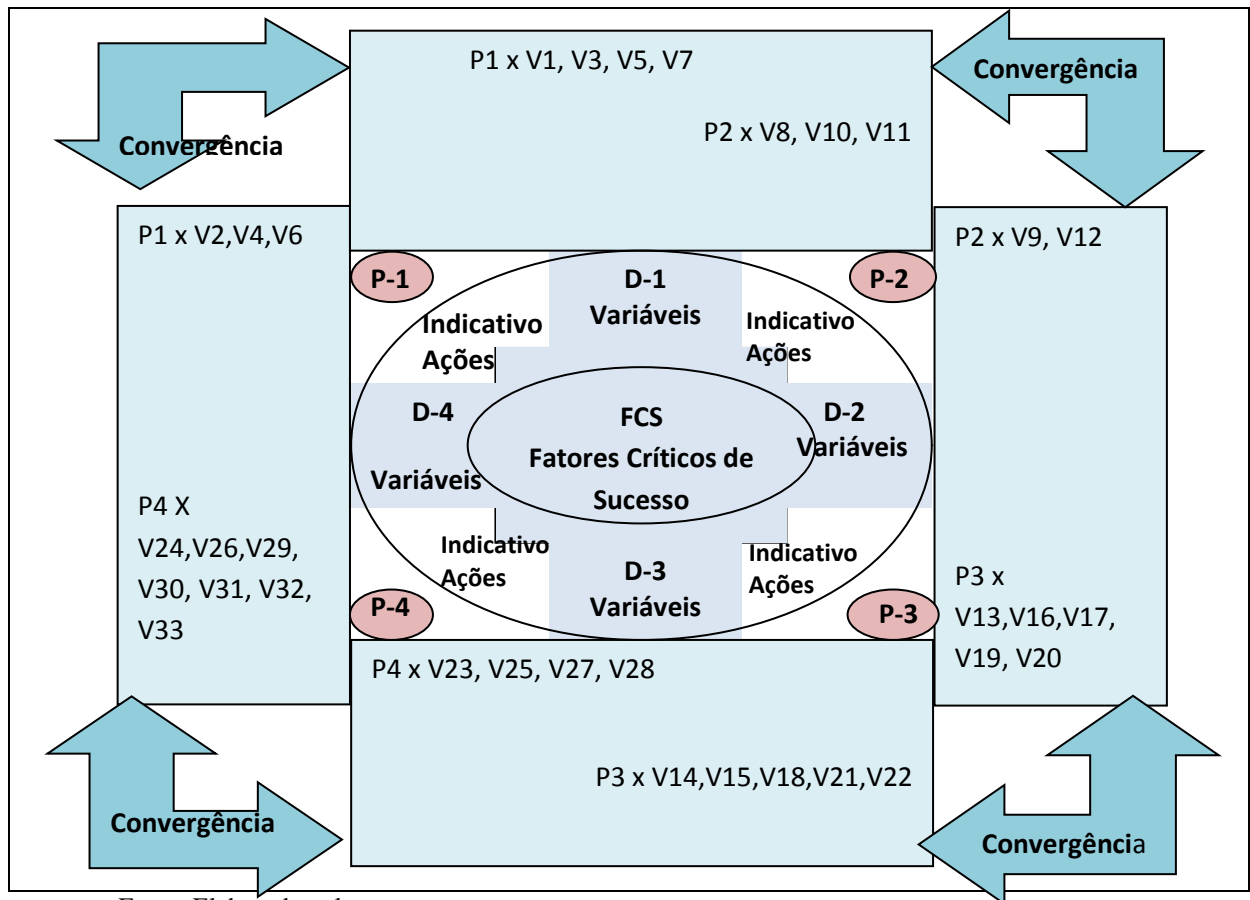
Fonte: Adaptado a partir de Cândido e Abreu (2004, p. 12).

Para análise dos resultados elaborou-se uma planilha, onde foram alocados os trechos do relatório que correspondiam a cada dimensão e suas respectivas variáveis, de forma a evidenciar os FCS constantes no relatório estudado.

Efetuada a identificação dos FCS, partiu-se para a terceira fase da análise de conteúdo para fazer a correlação das variáveis com os FCS evidenciados, e ainda, os aspectos de convergência encontrados nas respostas dos agentes entrevistados, representantes das organizações que atuam no Médio e Baixo Rio Madeira, considerando a dimensão (D) e suas variáveis (V) em relação as percepções (P) dos entrevistados. O esquema de análise encontra-se na figura 16 a seguir.



Figura 16 – Esquema para Convergência das Variáveis dos FCS com a Percepção dos Agentes



Fonte: Elaborado pela autora

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este Capítulo apresenta os resultados obtidos na realização da pesquisa. Está dividida em seções e tendo como referencia responder a pergunta de pesquisa e os objetivos estabelecidos. Na primeira seção descreve-se a proposta para criação da Rede de Empreendimentos Solidários do Baixo e Médio Rio Madeira – Rede Causa Justa. Na segunda, procede-se a exposição das dimensões e variáveis para identificar os fatores críticos de sucesso da criação da Rede Causa Justa, e na última, faz-se a correlação entre as variáveis e a percepção dos agentes e ainda, discorre-se sobre os indicativos de ações que favorecem a implementação da Rede.

### **4.1 Proposta de criação da Rede Causa Justa**

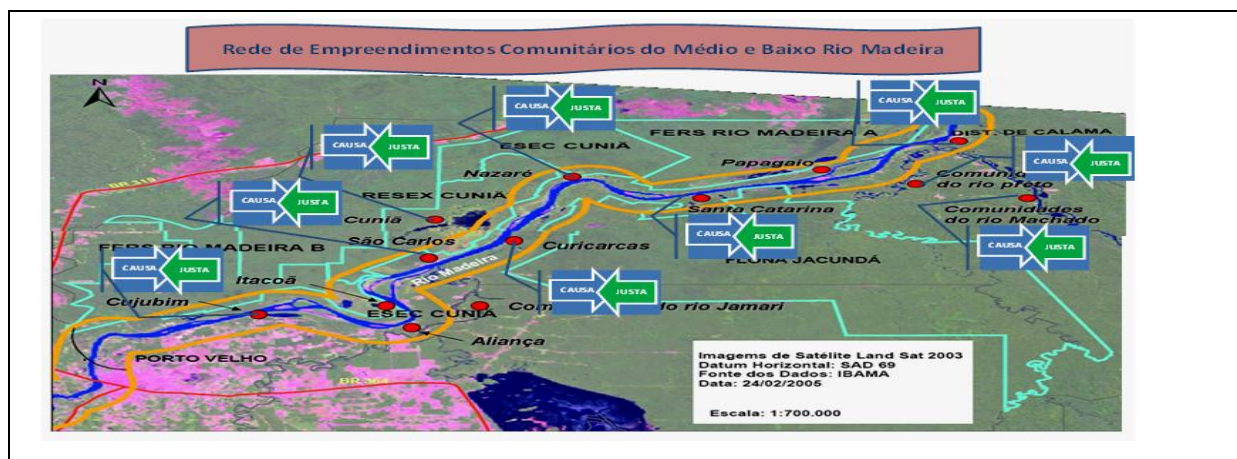
A proposta da rede de empreendimentos para o médio e baixo Rio Madeira foi apresentada como resultado de um trabalho de pesquisa e acompanhamento realizado pelo IEPAGRO para atender demanda da empresa responsável pela construção da Hidrelétrica do Rio Madeira o Consórcio denominado Santo Antônio Energia – SAE. Tal demanda foi gerada por exigência do IBAMA para atender ao Plano Básico Ambiental – PBA, no que concerne ao Programa de Ações a Jusante da construção da Hidrelétrica. O propósito principal foi buscar alternativas de produção que considerasse o modo de vida ribeirinho, os aspectos culturais, sociais, produtivos, ambientais e ecológicos, de forma participativa com a população da região.

A partir das ações desenvolvidas e visando a melhoria da qualidade de vida ribeirinha foi gerada a proposição de uma rede de empreendimentos comunitários, de forma a possibilitar maior sinergia entre as comunidades, convergência de organizações sociais de produção já existentes na região e ainda, o aproveitamento dos recursos naturais, cultura e práticas milenares dos extrativistas/produtores, de forma a promover a organização, processamento e comercialização da produção, estabelecendo um processo de coordenação entre os diversos empreendimentos.

Observa-se que a concepção da Rede, respeitou a realidade do médio e baixo rio madeira, sendo delimitadas na região as comunidades que sediaram os empreendimentos da rede, no entanto, beneficiando a todas com a criação da rede. Segundo dados do mesmo instituto, a região do médio e baixo rio madeira concentra 66 comunidades, cujas principais são os distritos de: Cujubim Grande; São Carlos; Nazaré; Calama; e Demarcação, todos localizadas no Município de Porto Velho.

Na figura 17, pode-se observar a extensão da região do médio e baixo rio madeira, onde estão identificadas as comunidades que compõem a proposta da rede de empreendimentos comunitários com os pontos em vermelho. Ressalta-se que estes como outros figuras como esta constam do relatório base de análise deste estudo.

Figura 17 – Mapa do Médio e Baixo Rio Madeira

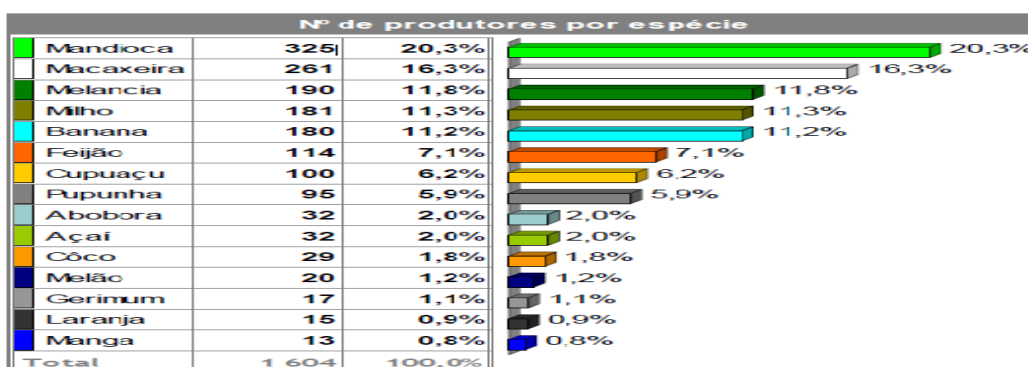


Fonte: IEPAGRO, 2011.

Para que a rede fosse proposta muitas informações sobre a região, produtos disponíveis, tipo de plantação, entre outras, foram necessárias. Estas informações foram coletadas e organizadas em base de dados do IEPAGRO a partir do processo de inventário de produção e cadastramento dos moradores.

Na figura 18, está demonstrado o número de produtores da região por espécie de cultura, observa-se que as culturas da mandioca e macaxeira apresentam maior quantidade, incidência explicada pela tradição e hábitos da população.

Figura 18 – Produtos por espécie.

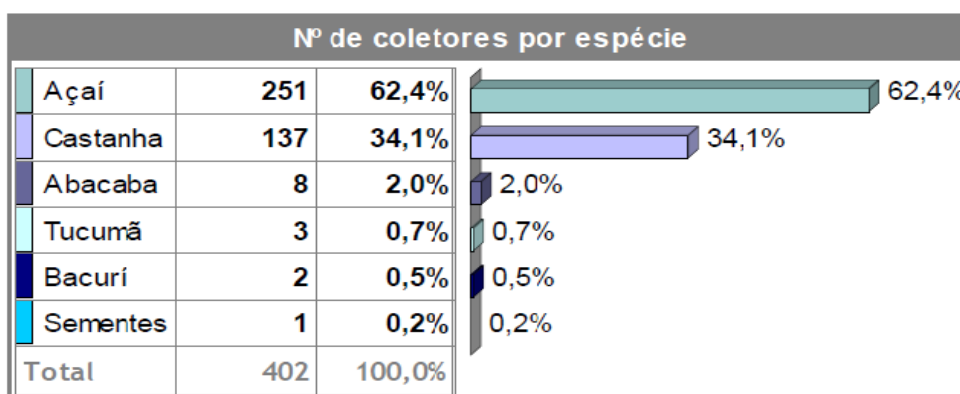


Fonte: IEPAGRO, 2011.

A figura 18 apresenta maior concentração de produtores na produção agrícola, com o cultivo de mandioca e macaxeira, totalizando 586 pessoas, representando 36,6% da população pesquisada, observando também a diversificação com as culturas da melancia, milho e

banana. A seguir, na figura 19, pode ser visualizada o esforço da população em coletar as espécies da floresta, que concentra-se no açaí e castanha-da-amazônia, justificada pelo seu valor de mercado, os demais percentuais dividem-se em outras espécies como Abacaba, Tucumã, Bacuri e sementes todas conhecidas e consumidas na Amazônia, porém não exploradas comercialmente na região.

Figura 19 – Coletores por espécie

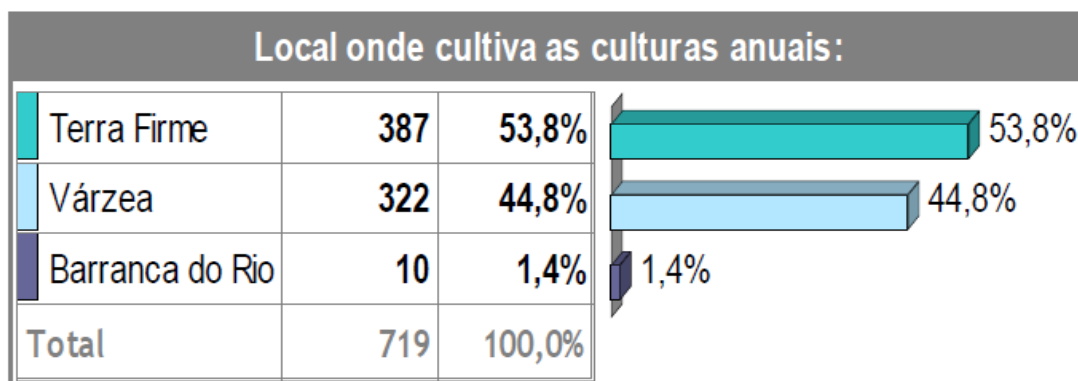


Fonte: IEPAGRO, 2011.

Fazendo um comparativo entre as figuras 18 e 19, pode-se observar que a maior quantidade de produtores dedica-se ao cultivo de culturas tradicionais, como também, a coleta de espécies, caracterizados com maior potencial de venda, no entanto, destaca-se que produtos, antes somente extrativistas, já estão sendo cultivados, como é o caso do açaí. Isto pode ser justificado pela frequência de coletores que concentram-se na busca do açaí nativo, natural da região, mas a demanda que se apresenta para o produto, potencializa os plantios, visando a preservação e riqueza natural da região.

Aspecto importante a ressaltar é o local onde as culturas anuais são cultivadas, visto que as comunidades estão localizadas as margens do rio madeira, no entanto, como pode ser observado na figura 20, as frequências distribuem-se entre terra firme e área de várzea, tendo a maior quantidade de respostas de produção em terra firme.

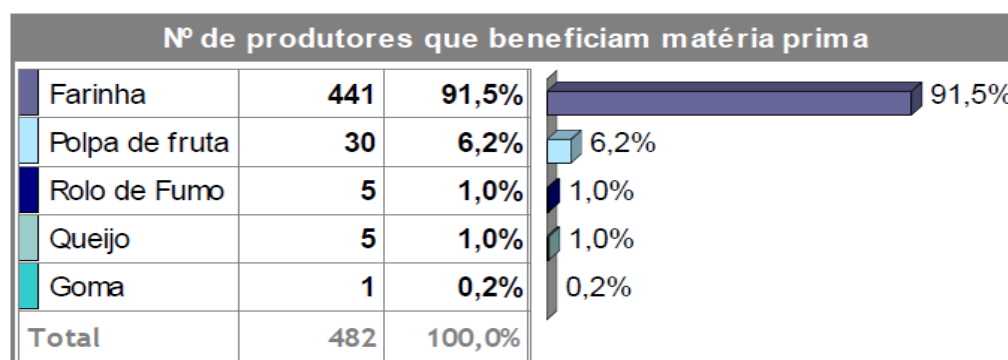
Figura 20 – Local de cultivo



Fonte: IEPAGRO, 2011

A proposta da rede levou em consideração outro fator importante, a quantidade de produto que recebiam alguma forma de beneficiamento, ou seja, aqueles que os produtores agregavam valor. Sendo a farinha de mandioca, conforme a figura 21, que aparece como o produto tradicionalmente beneficiado, sendo possível então afirmar que a região não conta com grandes processos de beneficiamento e agregação de valor aos produtos ali produzidos, fato este que pode ser modificado com a implantação da rede.

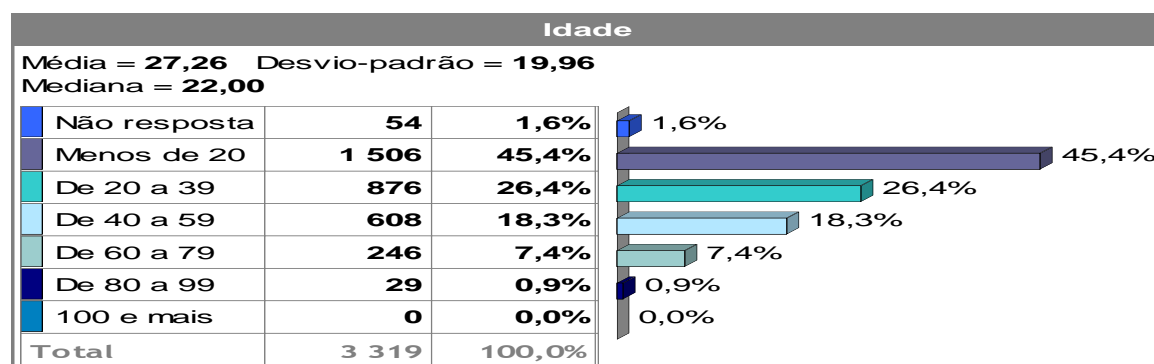
Figura 21 – Produtores que beneficiam matéria prima



Fonte: IEPAGRO, 2011.

Observando a figura acima verifica-se a característica agroextrativistas da região, e ainda, uma produção significativa na área de várzea e em terra firme, esta com maior frequência. Destaca-se que os produtos da região são comercializados em sua maioria *in natura*, tendo-se aí uma oportunidade de melhorar as características dos produtos dali oriundos além de gerar emprego e renda. Esta situação remete a outra característica das comunidades que é a média de idade de seus moradores, como elemento importante para ser levado em consideração na criação da rede de empreendimentos. A figura 22 demonstra que a grande maioria da população, com 45,4% encontram-se na faixa menor que 20 anos, o que caracteriza a população como jovem, podendo ser a grande beneficiária da Rede Causa Justa.

Figura 22 – Idade da População



Fonte: IEPAGRO (2011)

No entanto, a outra faixa etária com maior frequência situa-se entre 20 a 39 anos, seguindo de 40 a 59 anos, demonstrando que há um aporte de população economicamente ativa para alavancar a força produtiva da rede proposta. Encontra-se pontuado ainda no relatório que existe 2.131 jovens, em idade escolar, fora de sala de aula, fato que merece atenção, pois urge a necessidade de escolarização e capacitação desta população.

Acessoriamente a tais questões, ressalta-se as informações relacionadas a questão de gênero da população entrevistada, tendo no sexo masculino a maior representação (54,8%), na faixa etária entre 20 e 39 anos, o que parece ser promissor ao funcionamento da rede, tendo no sexo feminino as características de colaborar com o processo de produção nas comunidades.

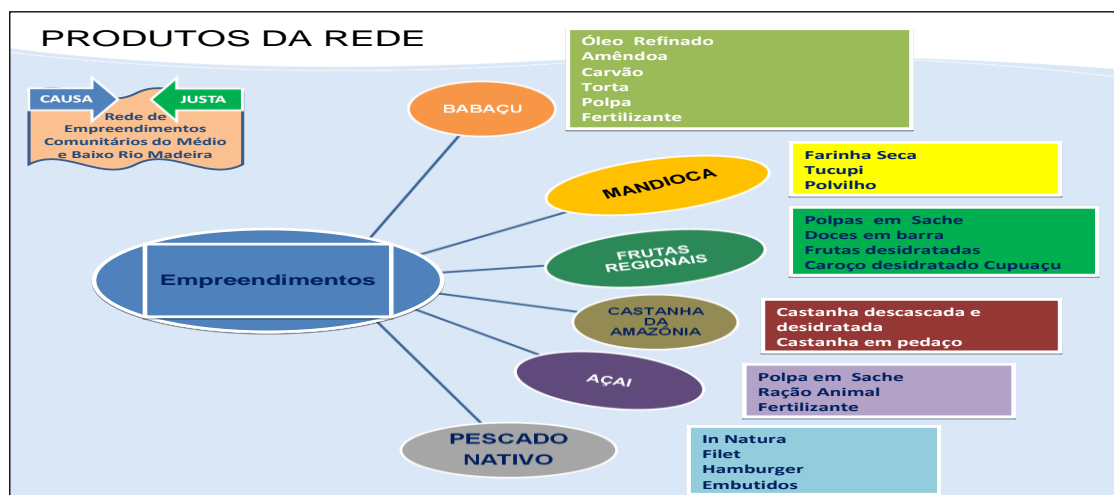
No entanto, algumas condições não favorecem a efetiva implementação da rede, tais como: transporte da produção, que é considerado um gargalo, pois a região dispõe somente de uma embarcação, denominada barco da produção, que passa de comunidade em comunidade para recolher e transportar a produção. As primeiras comunidades são atendidas e à medida que o barco completa sua carga, os demais produtores ficam sem o transporte, além da dificuldade de deslocamento do produto até as margens do rio.

Aliado a isto, a região também enfrenta dificuldades para comercializar sua produção, uma vez que esta é realizada individualmente, por cada produtor, sem considerar a produção do coletivo o que favorece a venda dos produtos a atravessadores que pagam o preço fora da oferta do mercado. Esta prática reforça o indicativo de que as organizações sociais precisam ser fortalecidas, as famílias produtoras capacitadas para que seus produtos atinjam o mercado consumidor por um preço justo, preceitos que fazem parte da proposta da Rede Causa Justa.

O estudo demonstra que as comunidades apresentam fragilidades em educação, legalização territorial, atividades que possam gerar renda, e ações que possam melhorar a qualidade de vida da população.

A proposta da rede de empreendimentos comunitários respeita a cultura local, o modo de produção já existente e tem a seguinte configuração: compõe-se, na fase inicial de 13 associações, uma cooperativa e um conselho de comunidades, incluindo uma central de comercialização já visando um sistema de logística de escoamento da produção. A proposição da rede de empreendimentos comunitários está pautada nos princípios de economia solidária, tais como, relações econômicas justas, sustentáveis e solidárias. A figura 23 de maneira simplificada demonstra o portfólio de produtos e seus derivados previstos para serem processados e comercializados pelos empreendimentos da rede.

Figura 23 – Produtos da Rede



Fonte: IEPAGRO (2011).

Verifica-se na figura 23, que a proposta privilegia a exploração e agregação de valor aos produtos extrativistas da floresta como babaçu, açaí, castanha-da-Amazônia, pescado nativo, e ainda, as frutas regionais de cultivo doméstico, mantendo a mandiocultura como atividade agrícola tradicional da região. Cada empreendimento terá subprodutos gerados, ou seja, os empreendimentos têm a finalidade de não somente comercializar produtos *in natura*, mas também de agregar valor.

A proposta da rede de empreendimentos comunitários além ser balizado pela Ecosol tem a organização comunitária como pilar de sustentação; onde sem ela dificilmente haverá o processo de junção de forças, com um objetivo em comum, para o beneficiamento de um ou mais produtos. Os recursos naturais devem ser mantidos em sua forma atual, com o mesmo respeito às matas e as águas que as comunidades têm mantido ao longo de várias décadas, conforme preconiza Paes-de-Souza (2011).

Ressalta-se que a segurança alimentar e a saúde advêm da manutenção dos recursos naturais, e as alterações que ocorrerem deve levar em consideração estes dois fatores, como suporte do desenvolvimento econômico e da sustentabilidade do fator produtivo. No entanto, são os valores socioculturais que devem ser considerados relevantes nesse processo de inovação e de proposta para o desenvolvimento do processo produtivo. Nesta perspectiva, a rede de empreendimentos comunitários visa favorecer a descentralização e compartilhamento das decisões entre os gestores da cooperativa e das associações, quando todos se beneficiariam da sinergia gerada pelas relações produtivas e comerciais, como também pela possibilidade de obter apoio de instituições públicas e privadas, o que defendido por Paes-de-Souza (2010) em suas reflexões sobre tal proposição.

Na figura 24 observa-se o primeiro entendimento do arranjo produtivo que possibilitou a elaboração da proposta da criação da Rede Causa Justa. Os 13 empreendimentos comunitários e suas respectivas comunidades de instalação, os quais possibilitaram a visualizar a formação da rede.

Figura 24 – Empreendimentos Comunitários e Comunidades de Instalação

| <b>Empreendimentos Comunitários</b>               | <b>Comunidade</b>   |
|---|---|
| Unidade de Processamento do Coco de Babaçu        | Calama  |
| Unidade de Fabricação de Doce de Frutas           | Cujubim Grande  |
| Unidade de Beneficiamento da Castanha da Amazônia | São Carlos  |
| Unidade de Processamento do Açaí                  | Nazaré  |
| Unidade de Processamento da Mandioca              | Demarcação<br>Independência<br>Boa Vitória<br>Terra Caida<br>São Miguel |
| Terminal e Entreposto Pesqueiro                   | Calama<br>São Carlos<br>Cujubim Grande                                  |
| Unidade de Processamento de Polpa de Frutas       | Calama<br>Curicacas   |
| Unidade de Produção de Frutas Desidratadas        | Tira Fogo   |
| Unidade de Pré-processamento do Babaçu            | Gleba do Rio Preto  |

Fonte: Adaptado pela autora

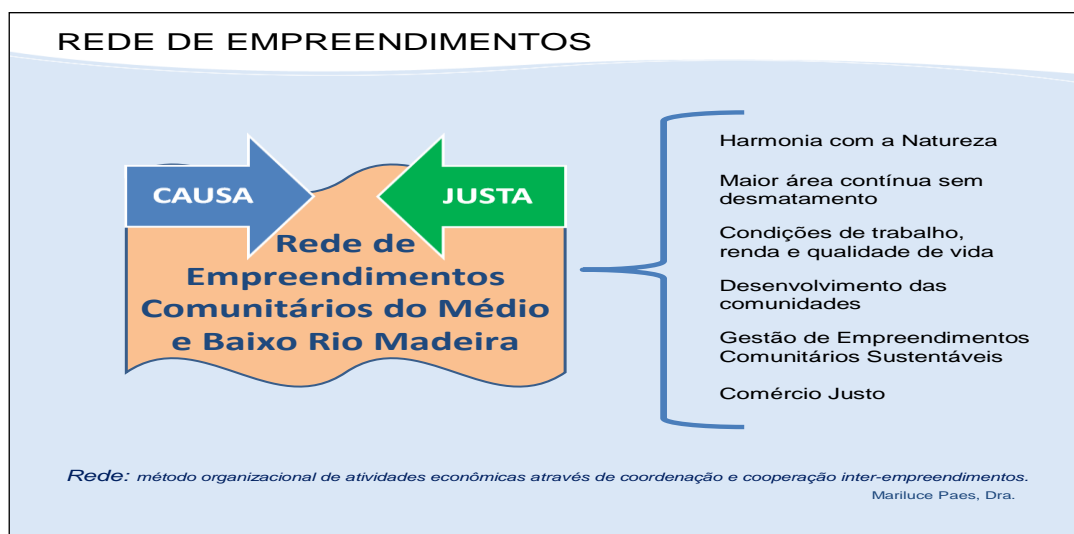
A criação da Rede Causa Justa preconiza a organização de 13 empreendimentos comunitários tendo como base a instalação de micro-agroindústrias de processamento de produtos agroextrativistas, as quais terão a produção explorada pelas associações das comunidades, tendo a logística de transporte, comercialização e distribuição ao encargo da cooperativa do baixo madeira – COOMADE. As localidades para implantação das agroindústrias foram determinadas conforme inventário da produção, por exemplo, a



comunidade que é produtora de frutas sediará a agroindústria de beneficiamento de frutas. A central de comercialização foi proposta com a finalidade de facilitar e melhorar o escoamento e comercialização dos produtos. Para organização da coleta e comercialização do pescado foi sugerido a criação de entrepostos a fim de melhorar o fluxo, conservação e distribuição do peixe, e ainda, a reforma do terminal pesqueiro para processamento e comercialização.

Visualiza-se que a proposta aparece como uma alternativa para incentivar a cooperação entre as comunidades, oportunidade de emprego e renda, além de manter a população na região preservando os aspectos naturais ali encontrados e ainda tendo qualidade de vida. Sendo este o motivo do qual originou o nome da rede, que é Causa Justa, justamente ao se referir à realidade e esperança das comunidades envolvidas. No bojo da proposta, encontra-se uma sugestão de logomarca para a rede causa justa, a qual teve a participação das comunidades para sua criação, ver na figura 25.

Figura 25 – Logomarca da Rede



Fonte: IEPAGRO (2011).

A denominação “CAUSA JUSTA” atribuída à Rede busca reconhecer o mérito dos habitantes do Médio e Baixo Rio Madeira, centenas de famílias que vivem em harmonia com a natureza, preservando-a e dela retirando seu sustento. Esta opção de vida, fez com que este espaço seja a maior área contínua sem desmatamento do Estado de Rondônia, a este legado, agrega-se a luta de seus representantes por melhores condições de trabalho, renda e qualidade de vida, o que já é uma causa justa. (IEPAGRO, 2011, pag. 23).

Tendo sido apresentada a proposta da rede de empreendimentos comunitários, a seguir apresenta-se as variáveis denominadas de FCS e os aspectos evidenciados na pesquisa.

## 4.2 Fatores Críticos de Sucesso

Para identificação dos FCS teve-se como base as informações constante no relatório com a proposição da Rede Causa Justa, procedendo a seguir a exposição das análises das dimensões e suas variáveis, onde cada variável foi considerada uma categoria de pesquisa e dentro do material selecionado para pesquisa, o relatório Projeto das Agroindústrias do Médio e Baixo Rio Madeira – Programa de Ações à Jusante AHE Santo Antônio, demonstra-se as evidências dos FCS identificadas em cada dimensão.

### 4.2.1 Análise do Ambiente de Negócios

A dimensão de ambiente de negócios é formada por sete variáveis, as quais visam apontar FCS da rede de empreendimentos comunitários relacionados ao ambiente em que atuarão. Na figura 26 está a lista de variáveis a serem expostas nesta seção, acompanhadas dos trechos consideradas como evidência, sendo apontando a página onde se encontra no relatório.

Figura 26 – Dimensão Ambiente de Negócios

| <b>Dimensão</b>             | <b>Variável</b>                                    | <b>Evidência</b>                               |
|-----------------------------|--|--|
| <b>Ambiente de Negócios</b> | Competitividade local                              | 13 empreendimentos comunitários.(pag. 24)      |
|                             | Prática da inovação;                               | Arranjo Produtivo Concebido. (pag.19)          |
|                             | Perfil das empresas locais;                        | Características das Empresas. (pag. 22)        |
|                             | Infraestrutura física;                             | Infraestrutura sugerida para a Rede. (pag. 28) |
|                             | Convivência com a prática cooperação e competição; | Criação dos Conselhos da Rede. (pag. 25)       |
|                             | Formas de comunicação;                             | Estágio atual da Comunicação. (pag. 22)        |
|                             | Participação de instituições de apoio.             | Interação dos agentes da rede. (pag. 25)       |

Fonte: Elaborado pela autora.

Utilizando a definição de competitividade local como a capacidade econômica da região e de seus produtos, foi possível constatar situações que a proposição de treze empreendimentos comunitários para formação da rede traz certa competitividade entre si, e ainda, um forte fator competitivo traduzido como o apelo mercadológico dos seus produtos, isso perante o mercado regional, nacional e até internacional.

Esta divisão de mercados esta demonstrada para todos os empreendimentos, pois, pode-se observar os pré-projetos trazem uma seção de forma individualizada que retrata os fatores de competitividade e ainda, o mercado potencial, como é caso de produtos como coco do babaçu, que poderá ter três subprodutos, quais sejam: óleos láuricos, carvão vegetal e outros. Os óleos láuricos apresentam potencial para mercado nacional, visto que atualmente

para produção de óleos láuricos é feito em sua maioria de coco e palmiste, tidos como os principais concorrentes do óleo de babaçu no mercado de óleos láuricos, para corroborar tem-se o trecho abaixo:

A produção mundial desses produtos gira em torno de 5,7 milhões de toneladas. Deste total, o óleo de coco representa 54%, seguido do óleo de palma, que detém 46% da oferta mundial (...)(IEPAGRO, 2011, pag. 46).

Mas quanto se fala em carvão vegetal, assim como, doce de frutas, farinha de mandioca, destaca-se a competitividade mais voltada para abastecimento do mercado local. Ainda pode-se falar do pescado que tem sua competitividade relacionada a oferta, esta que sofre com restrições legais, como é o caso do período do defeso, já as polpas de frutas se tem a questão da sazonalidade da produção, e todos os empreendimentos tem-se as questões de demanda que a priori nenhum empreendimento estará preparado a produzir em larga escala, visando assim abastecer o mercado local e regional.

Existe ainda a castanha da Amazônia que além do mercado regional, nacional pode ainda alcançar o mercado internacional isso, pois:

O Estudo Exploratório sobre a cadeia produtiva da castanha realizado pelo MMA, demonstra que a castanha da Amazônia é um produto essencialmente de exportação, cerca de 95% da produção nacional líquida é destinada a compradores estrangeiros; apenas 5% da produção é internamente consumida principalmente nas regiões sul e sudeste do País. (IEPAGRO, 2011, pag. 108).

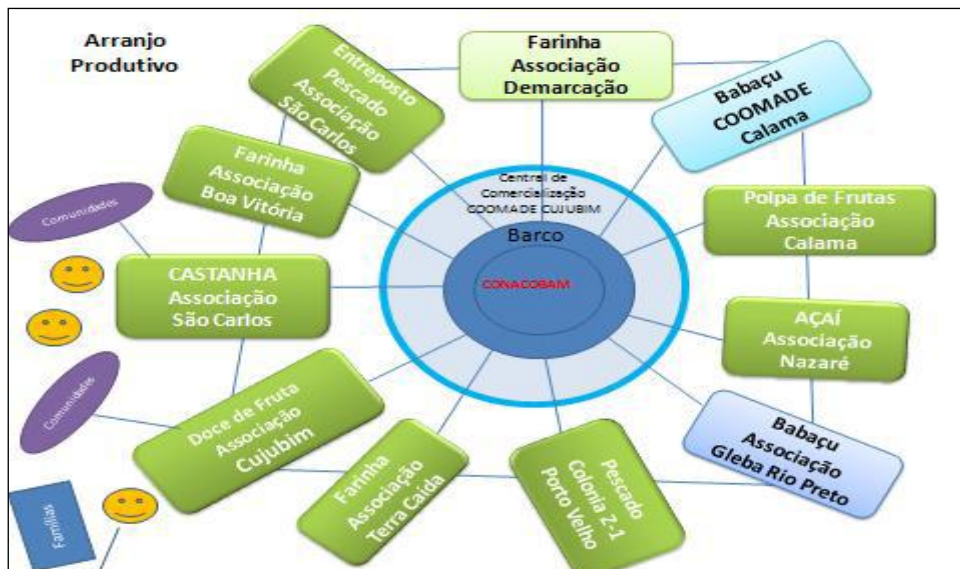
De maneira geral a rede proposta apresenta características competitivas, apenas ocorre à diferenciação desta competitividade por produto, porém é possível afirmar que a rede como um todo apresenta sim competitividade local clara e definida.

A variável seguinte a ser destacada é prática da inovação que conceitualmente remete a perceber a existência de um ambiente propício para a prática da inovação, baseada na cooperação e colaboração interorganizacional, partindo do princípio de que os empreendimentos participantes dependem uma das outras para poderem pôr em prática o conjunto das suas operações e suas ações estratégicas individuais e coletivas. (CÂNDIDO, 2001). Em se tratando de prática de inovação tem-se que a proposição da rede já é uma inovação incremental, isto, pois, a rede foi proposta a cerca dos produtos e atividades, as quais já são ou poderão vir a ser realizadas pelas comunidades. Pode-se apontar como a grande inovação o modo de interação e cooperação proposto, de maneira solidária e comunitária, como pode-se observar no trecho a seguir. A figura 26 é a citada no trecho abaixo.

Considerando os fatores pontuados, os quais favoreceram a análise das dimensões pelas comunidades, foi possível operacionalizar o modelo e a partir dos resultados pactuados concebeu-se o arranjo produtivo das agroindústrias, figura 10, levando em consideração as expectativas e o potencial extrativo e de produção agrícola das

comunidades, mantendo e preservando a floresta existente no entorno. (IEPAGRO, 2011, pag. 19)

Figura 26 – Arranjo Produtivo Concebido.



Fonte: IEPAGRO, 2011

A figura 26 tem retrata a concepção inicial de funcionamento da rede proposta, onde todos os empreendimentos serão interligados por meio da gestão e ainda utilizarão a mesma central de comercialização que poderá ser o elo entre os empreendimentos, coordenada pela cooperativa existente, com fornecimento de transporte da produção, distribuição e interação com o mercado, favorecendo a efetivação da comercialização, isto pode ser considerado como prática de inovação visto que hoje esta relação e interatividade não acontecem, onde a comercialização ocorre individualmente, ou com ação de intermediários.

Outra variável se trata do perfil dos empreendimentos locais, que se reporta a como atuam ou devem atuar, na proposição da rede, pode-se identificar que o perfil principal dos empreendimentos deverá ser pautado na ação comunitária, que por sua vez os empreendimentos deverão obedecer às diretrizes de economia solidária, incluindo os oito princípios básicos que são: autogestão, democracia, participação, igualitarismo, cooperação, autosustentação, desenvolvimento humano e responsabilidade social, essas características são pontuadas pelo relatório em diversas passagens, abaixo segue uma trecho que retrata esta variável:

Considerando o leque de alternativas de produção alinhadas a partir da participação qualificada das comunidades, e com a concepção de um arranjo produtivo extrativista que envolve 100% de empreendimentos solidários, como associações de produtores e pescadores, cooperativas e grupos de trabalhos cooperativos, os quais prescindem de alternativas de transporte e comercialização de seus produtos, e ainda, de soluções para desenvolver competências em organização social e convívio

comunitário e solidário, propõem-se a criação de uma Rede de Empreendimentos Comunitários. (IEPAGRO, 2011, pag. 22).

Prosseguindo, tem-se a questão da infraestrutura física que diz respeito à existência de boas condições físicas (elétricas, hidráulicas, sanitárias e ambientais); de comunicação e informação e de transportes que atendam as necessidades da rede. Em se tratando da logística da rede, o relatório apresenta um grande e completo apanhado sobre a logística geral para o funcionamento da rede bem como a infraestrutura de cada empreendimento proposto, seguido de ilustrações de discriminação individual de tudo o que é necessário. Nos pré-projetos das agroindústrias encontram-se especificados o cenário atual da infraestrutura disponível nas comunidades-sede dos empreendimentos. Em síntese, após verificar cada pré-projeto e suas necessidades foi possível destacar que todas as comunidades de maneira geral precisam das condições a seguir listadas para implantação e funcionamento das agroindústrias:

- Obras civis;
- Máquinas;
- Equipamentos;
- Instalações;
- Móveis e utensílios, e,
- Software.

É importante lembrar que para determinar o montante de investimentos necessário a disponibilizar tal logística o IEPAGRO, realizou um levantamento de custos para cada agroindústria, onde se totalizou um valor de R\$ 3.030.369,14 (três milhões trinta mil trezentos e sessenta e nove reais e quatorze centavos) para implantação e operacionalização dos 13 empreendimentos propostos.

Ainda tratando de infraestrutura, salienta-se que alguns aspectos como energia elétrica, sistema de abastecimento de água, esgoto, telefonia, fazem parte da infraestrutura de competência do Governo do Estado, Município e Concessionária do Serviço Público essa manutenção e ou implantação de tais serviços.

Quanto a variável sobre as formas de comunicação, o relatório fornece informação de que embora as sedes dos Distritos sejam atendidas com telefonia fixa, ainda o serviço é incipiente havendo a necessidade de tecnologia que possa assegurar uma comunicação de qualidade, com acesso a internet de forma a potencializar a comercialização e oferta dos produtos de todo o Médio e Baixo Rio Madeira. (IEPAGRO, 2011).

A próxima variável apontada nos FCS é condição para a convivência entre a cooperação e competição entre as empresas locais, que trata da existência de um ambiente propício para a prática da cooperação e colaboração entre as agroindústrias isso incluindo objetivos comuns entre os agentes da rede, o poder público e instituições de apoio regionais, para isso o relatório propõe o seguinte:

Para um melhor comprometimento e sinergia por parte dos empreendimentos, faz-se necessário estabelecer alguns critérios que garantam a sustentabilidade da Rede, por meio de mecanismos de gestão como governança. O processo de articulação pode tornar-se difícil pela falta de comprometimento e sustentabilidade dos atores envolvidos, ocasionando desconfiança e desarticulação da Rede. Para tanto, propõe-se a criação de um Conselho para a Rede, denominado de Conselho de Organizações Públicas e Privado de Empreendimentos Ribeirinhos Associados - COOPERA, o qual exerceria a sua governança. Sabe-se que o estímulo ao desenvolvimento não é papel meramente do Governo ou das autoridades locais instituídas, mas sim, de todos os atores envolvidos, como por exemplo: instituições públicas e privadas, organismos não governamentais, cidadãos, terceiro setor e outros. Daí, a importância do referido conselho seja composto por organizações públicas e privadas e da comunidade organizada. As políticas de governança devem estabelecer os critérios a serem estabelecidos, os quais fortalecerão as relações da Rede e as interações dos mecanismos de desenvolvimento existentes na região. (IEPAGRO, 2011, pag. 25)

Dentro desta mesma dimensão existe uma variável complementar a esta que é a participação de outras empresas e instituições de apoio, com base no texto destacado acima foi possível evidenciar que as participações das instituições de apoio serão por meio do conselho instituído de maneira mista a fim de discutir e deliberar a cerca do desenvolvimento da rede considerando as visões de cada integrante, as instituições de apoio podem ainda participar no apoio creditício, investimentos em infraestrutura, P&D, assistência técnica, dentre outros. É importante lembrar que esta participação deve acontecer de maneira organizada e para isso a sugestão da criação do conselho misto, supracitado.

### **4.3 Análise quanto as Políticas Macroeconômicas**

Nesta dimensão as variáveis a serem discutidas e apresentadas são as contidas na figura 27.

Como o objeto desta pesquisa trata-se de analisar uma proposição ainda não aplicada, algumas variáveis apresentam limitações quando sua presença e situação dentro da rede bem como outras aparecem de forma complementar, nesta dimensão.

Figura 27 – Dimensão Políticas Macroeconômicas

| Dimensão                         | Variável  | Evidência  |
|----------------------------------|---|--|
| <b>Políticas Macroeconômicas</b> | Estabilidade  | Viabilidade da Rede. (pag. 31 e 32)              |
|                                  | Planejamento e coordenação das ações das instituições de apoio                                      | Articulação proposta para a rede. (pag. 23 e 24) |
|                                  | Independência e autonomia das empresas  | Desenho da Rede. (pag. 24)                       |
|                                  | Investimentos públicos de apoio   | Indicações de Investimento. (a partir pag. 38)   |
|                                  | Formas de concorrência  | Descrição por Pré-projeto. (pag. 34)             |
|                                  | Mecanismos para fortalecer os relacionamentos e interações  | Relacionamento e Interação. (pag. 34)            |
|                                  | Capacidade de mobilização, Políticas direcionadas para o fortalecimento da capacitação tecnológica. | Capacitações. (pag. 34)                          |
|                                  | Política de difusão de tecnologias de informação e conhecimento                                     | Conhecimento. (pag. 34)                          |
|                                  | Integração das políticas de apoio   | Interação de Políticas. (pag. 36)                |
|                                  | Estímulo a geração, aquisição e difusão do conhecimento.  | Capacitações sugeridas. (pag. 34 e 35)           |
|                                  | Nível de interação entre os agentes envolvidos  | Interação entre os Agentes. (pag. 71)            |

Fonte: Desenvolvido pela autora

A primeira variável que compõe esta dimensão é relacionada à estabilidade da rede, os pré-projetos que formam a rede apresentam estudos de viabilidade, incluídos cálculos a cerca de níveis de produção, taxa de retorno interno (TIR) e *pay back*, com previsões de funcionamento e lucratividade por ano, ressalta-se que os resultados em questão apresentam sinais de que a rede será estável e lucrativa, no entanto, é importante a observância aos itens propostos pelo IEPAGRO, bem como suas sugestões.

Quando se trata de planejamento e coordenação das ações das instituições locais de apoio a rede e mecanismos para fortalecer os relacionamentos e interações entre os atores envolvidos tais questões aparecem de maneira complementar a variável já citada da dimensão anterior, esta denominada convivência com pratica e cooperação entre os empreendimentos locais, utiliza-se do mesmo trecho onde o relatório aponta como mecanismo de governança a existência de um conselho misto para a Rede, denominado de Conselho de Organizações Públicas e Privado de Empreendimentos Ribeirinhos Associados - COOPERA, o qual exercerá a sua governança. Sabe-se que o estímulo ao desenvolvimento não é papel meramente do Governo ou das autoridades locais instituídas, mas sim, de todos os atores envolvidos, como por exemplo: instituições públicas e privadas, organismos não governamentais, cidadãos, terceiro setor e outros. Daí, a importância do referido conselho seja

composto por organizações públicas e privadas e da comunidade organizada. (IEPAGRO, 2011).

Continuando a exposição de variáveis se tem a independência e autonomia das agroindústrias; que remete retratar como vai acontecer o relacionamento entre os empreendimentos, para colaborar com o entendimento desta variável observa-se a figura 28, com o desenho da rede de empreendimentos.

Figura 28 – Desenho da Rede



Fonte: IEPAGRO, 2011- Concebido por Paes-de-Souza (2010).

Nesta figura, foi possível notar que todas as agroindústrias estão interligadas e na sua atividade produtiva dependem da produção ou coleta de matéria-prima necessária, além de que a mão-de-obra será da própria comunidade, sendo principal elo entre os empreendimentos da rede a central de comercialização, pois está será responsável por transportar, comprar os produtos dos empreendimentos e depois comercializar com o mercado.

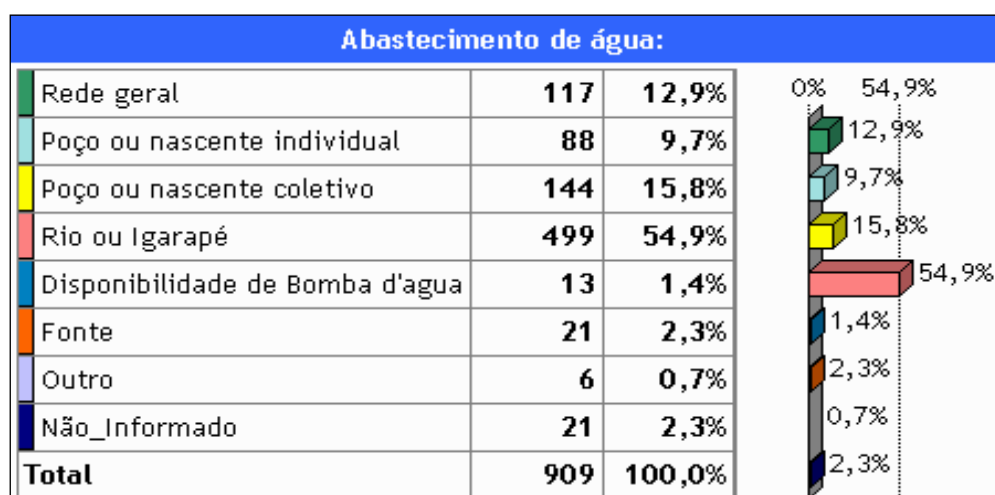
Sendo assim é possível afirmar que as agroindústrias por integrarem uma rede possuem aspecto de dependência, porém também possui aspectos que respeitam as particularidades de cada uma, o principal propósito da rede é que toda a região se desenvolva e assim todas as agroindústrias funcionem adequadamente para assim a rede ter sucesso.

Passando a tratar dos investimentos públicos, não existe um apontamento direto no relatório sobre o que o poder público deve investir, porém, essas informações são apresentadas como fragilidades das comunidades, fazendo assim de forma sutil uma sugestão



de onde, em que e como os agentes públicos podem investir para gerar condições para criação da rede. As principais necessidades apresentadas são: ampliação do fornecimento de energia elétrica, saneamento básico, sistema de abastecimento de água, sistemas de comunicação, regularização fundiária. Todas estas informações podem ser verificadas nas figuras 29, 30, 31, 32, as quais mostram quão reduzidas são os serviços disponíveis.

Figura 29 – Abastecimento de Água

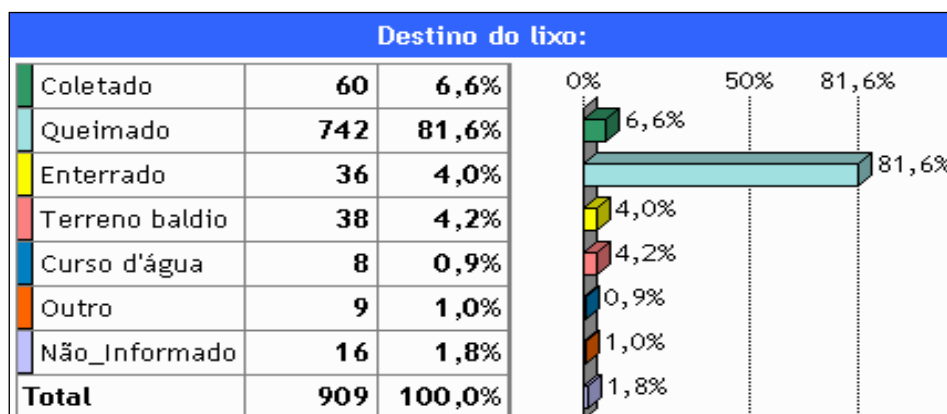


Fonte: IEPAGRO, 2011.

A água que a região utiliza tem sua principal origem os rios e igarapés, ao analisar a figura 29 na quarta linha encontra-se a o percentual de 54,9% representando o consumo provindo de rios e igarapés, o que demonstra a carência de água tratada para atender as comunidades. No entanto, na sede dos distritos algumas casas são abastecidas por água, porém não atende a todas as residências.

Outro aspecto ligado diretamente a investimentos públicos é relacionado a coleta de lixo, onde na figura 30 temos a realidade das comunidades.

Figura 30- Destino do Lixo

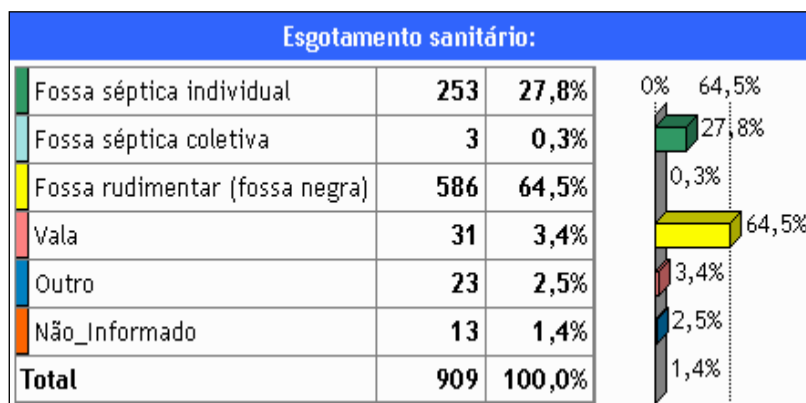


Fonte: IEPAGRO, 2011.

Quando pesquisada a destinação do lixo, em todas as comunidades o lixo é um problema, pois apenas as comunidades de São Carlos, Cujubim Grande e Belmonte, tem coleta de lixo disponibilizada por meio do poder público municipal. Em um cálculo simples pode-se ver que se a pesquisa envolve 66 comunidades, apenas 3 contam com coleta de lixo, gerando um déficit de 63 comunidades ainda por coletar o lixo, que hoje encontra sem destinação correta.

Dando continuidade surge o sistema de esgotamento sanitário, que se refere como é feito com o esgoto gerado pelas famílias, a figura 31 tem informações estatísticas acerca disto.

Figura 31 – Esgotamento Sanitário



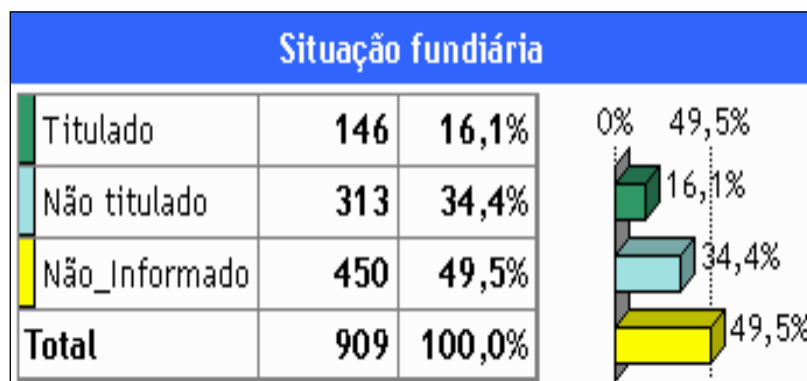
Fonte: IEPAGRO, 2011.

Nota-se que na região não possui nenhum tipo de sistema de coleta de esgoto, as comunidades utilizam sistemas de fossas que se dividem principalmente entre negras<sup>5</sup> e sépticas, predominando com 64,5% a utilização das fossas negras tidas como rudimentares. Importante ressaltar que o uso de fossa negra se torna uma séria ameaça à saúde das famílias, sendo agravada no período das enchentes.

Outro aspecto que merece atenção por parte do poder público é a regularização fundiária que por meio das pesquisas do IEPAGRO, revelaram que grande parte das propriedades existentes não possui documentação adequada, é importante lembrar que atualmente para que se tenha acesso a crédito junto a instituições financeiras os produtores devem ter a documentação das propriedades que ocupam. Na figura 32 é possível identificar os valores que representam a situação fundiária da região.

<sup>5</sup> É uma fossa séptica, uma escavação sem revestimento interno onde os dejetos caem no terreno, parte se infiltrando e parte sendo decomposta na superfície de fundo. Não existe nenhum deflúvio. São dispositivos perigosos que só devem ser empregados em último caso (Carvalho, 1981).

Figura 32 – Situação Fundiária



Fonte: IEPAGRO, 2011.

Verifica-se na figura 32 que 34,4 dos entrevistados, não possuem documentação das terras em que vivem, e ainda, que 49,5% das famílias que participaram da pesquisa desconhecem a real situação das suas propriedades.

Com esta exposição de fatores ligados diretamente aos investimentos públicos percebe-se a carência e a distancia da realidade das comunidades com os padrões aceitos sobre boa qualidade de vida, o relatório pontua que os aspectos acima descritos devem ser melhorados a fim de gerar maiores condições de funcionamento e sucesso da rede.

Em se tratando de formas de concorrência, os pré-projetos apresentados contam com um estudo detalhado de mercado destinado a cada agroindústria identificando assim o potencial de comércio, o que permite destacar que na sua grande maioria os produtos serão destinados ao mercado local, estando disponíveis nos supermercados de Porto Velho, com potencial de atender a outros mercados. Considerando a perspectiva de rede, por se tratar de uma proposta pioneira neste sentido, não apresenta concorrência à sua formação, somente concorrência a seus produtos onde a variável competitividade local já descreveu como atuarão perante o mercado.

Quando se fala em mecanismos para fortalecer os relacionamentos e interações, busca-se identificar quais as maneiras que são utilizadas ou propostas dentro da estrutura da rede que visem facilitar ou ainda promover os relacionamentos entre os agentes envolvidos, relacionado a isso a rede de empreendimentos comunitários, possui como principal mecanismo a formatação que é pautada na cooperação comunitária, e para esse desenvolvimento o IEPAGRO sugere a capacitação de todas as pessoas que interagirão na rede. Está sugestão traz até o ementário que tal oficina deve ter como segue abaixo:

Desenvolvimento de capacidades próprias de trabalho cooperativo e organização social: Jornadas sobre princípios cooperativos, desenvolvimento pessoal, autodesenvolvimento, relações interpessoais, comunicação, respeito, cooperação, comprometimento, compartilhamento, ajuda mútua, ética, moral, união. Evento de

Economia Solidária. Feiras e excursões de produção inter comunidades, Instituir sistema de premiação por desempenho do empreendimento. (adaptado de IEPAGRO, 2011, pag. 34).

As variáveis: políticas direcionadas para o fortalecimento da capacitação tecnológica; política de difusão de tecnologias de informação e conhecimento; estímulo à geração, aquisição e difusão de conhecimentos, são todas relacionadas ao conhecimento, difusão de informação que é uma característica bem citada por autores como Pinto (2006), Gaiger (2002), Mance (2002), onde falam que a informação deve ser livre e estar disponíveis para todos os níveis da rede, sendo assim, o relatório apresenta a seguinte situação:

Considerando que as principais fragilidades apresentadas consistem na falta de competências em organização social, prática de trabalho cooperativo, escolarização, qualificação, capacitação e habilidades técnicas para desenvolverem as atividades que as agroindústrias irão requerer, as ações voltadas a organização social e capacitação devem envolver todos os membros das comunidades, porém, concentrando esforços nos jovens visando a mudança do quadro atual e a sustentabilidade dos empreendimentos. (IEPAGRO, 2011, pag. 34)

Com base no texto acima pode-se afirmar que um fator crítico de sucesso a criação da rede proposta é o conhecimento, informação, enfim aspectos relacionados à capacitação e conhecimento científico e não somente tácito. Portanto para solucionar estes aspectos identificados como complicador o relatório traz uma proposta de geração deste conhecimento, informações, que é uma proposta que vai desde parte teórica para a parte prática de assessoria técnica. Considerando ainda as seguintes necessidades:

- Sistema de Governança em Rede;
- Desenvolvimento de capacidades próprias de trabalho cooperativo e Organização Social;
- Capacitação Técnica em Matéria Prima: processamento, comercialização e administração;
- Capacitação em gestão;

De forma a ressaltar a densidade do relatório utilizado como fonte de dados, destaca-se que estas informações são acompanhadas de valores atualizados para realização dos cursos e treinamentos de capacitação. Esta dimensão teve sua análise prejudicada em algumas variáveis pelo fato da rede ainda não estar em funcionamento, fato este que não foi completo óbice para identificar aspectos relacionados às variáveis.

#### **4.4 Análise do Processo de Formação**

Esta dimensão é composta por 10 variáveis conforme figura 33 a seguir.

Figura 33 – Dimensão Processo de Formação

| Dimensão                    | Variável  | Evidência  |
|-----------------------------|---|--|
| <b>Processo de Formação</b> | Potencial para prática da cooperação                  | Cooperação da Comunidade. (pag. 71)                            |
|                             | Vinculação a uma política de desenvolvimento regional | O Relatório não faz menção a nenhum tipo de política regional. |
|                             | Remoção aos obstáculos, restrições e limitações.      | Proposta minimizar obstáculos e limitações (pág. 34)           |
|                             | Desenho das fronteiras organizacionais                | Desenho das Fronteiras. (pag. 22)                              |
|                             | Familiarização com os conceitos                       | Sensibilização das comunidades. (pag.13 14)                    |
|                             | Expressão dos objetivos comuns                        | Modelo Conceitual. (pag. 15)                                   |
|                             | Relacionamentos voluntários constantes                | Relacionamentos Atuais. (pag. 70)                              |
|                             | Existência de líderes capazes de conduzir o processo  | Líderes Locais. (pag. 71)                                      |
|                             | Definição de uma arquitetura organizacional           | Arquitetura organizacional da Rede. (pag. 24)                  |
|                             | Estratégias de atuação e política mercadológicas      | Sugestões feitas por pré-projeto. (pag. 64)                    |

Fonte: Adaptado pela autora.

A primeira variável que integra esta dimensão trata do potencial para a prática da cooperação e colaboração, esta se refere às atividades nas quais as comunidades já contam com algumas experiências anteriores destas práticas, pode-se apurar que de maneira geral as comunidades e sua população não têm por hábito utilizar as praticas de cooperação regularmente, porém quando necessário, por um motivo comum, estes se unem em torno de uma atividade, como pode-se observar na citação a seguir:

A sobrevivência do homem na Amazônia é caracterizada pelo trabalho solitário. Desde o ato da extração da seringa, como da caça e da pesca tem sido caracterizado por uma ação individual. As ações coletivas ocorrem esporadicamente, entretanto essa ação coletiva quando se dá em troca de outro dia de trabalho para quem prestou o serviço. Portanto, é baixo o nível de ação coletiva, de trabalho coletivo na região, a não ser que haja uma promessa de ganhos que superem o nível de bem estar do ribeirinho na captura dos alimentos no dia-a-dia e de suas tradições e costumes. Conhecimento e domínio da Cultura do Ribeirinho por entidades educadoras que possam modificar o comportamento humano individual para a ação coletiva, capacitando-os nos diversos níveis os produtores envolvidos no empreendimento, com ênfase na gestão dos empreendimentos e seus gestores. (IEPAGRO, 2011, pag. 71).

A partir do texto acima, evidencia-se que as atividades de cunho cooperativo ainda são mínimas, porém identifica-se que pode ser em função da falta de estímulo a tal tipo de atividade, porém não se pode afirmar que a região não possui potencial para desenvolver tal hábito, para que isso possa ser desenvolvido com a finalidade da criação da rede proposta, no relatório o IEPAGRO propõe disseminação do conhecimento a este respeito, incentivo por meio de visitas a feiras de economia solidárias e demais eventos que tenho por filosofia a cooperação. Isto confirmado pela figura 34.

Figura 34 – Capacitação – Incentivo a atividade comunitária.

| Medidas  | Ações de Capacitação   |
|--|--|
| Desenvolvimento de capacidades próprias de trabalho cooperativo e Organização Social | Jornadas sobre princípios cooperativos, desenvolvimento pessoal, autodesenvolvimento, relações interpessoais, comunicação, respeito, cooperação, comprometimento, compartilhamento, ajuda mútua, ética, moral, união,<br><u>Evento de Economia Solidária, Feiras e excursões</u> de produção inter comunidades, instituir sistema de premiação por desempenho do empreendimento. |

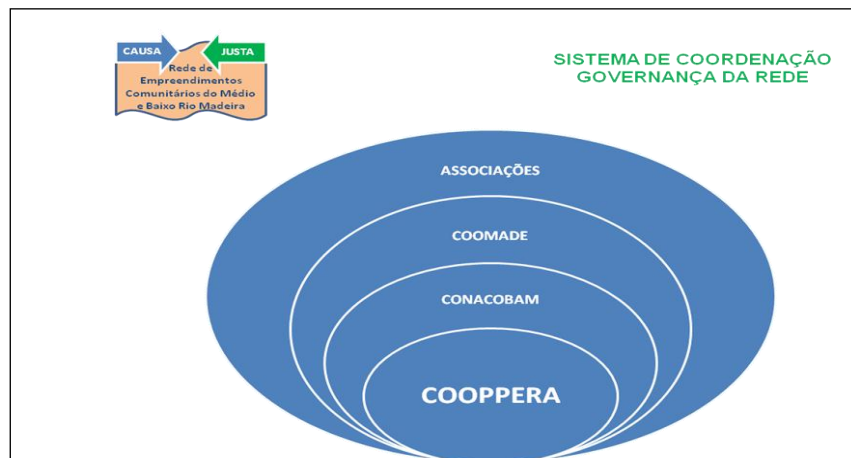
Fonte: Adaptado de IEPAGRO, 2011, pag. 24.

A variável seguinte se trata da vinculação da rede proposta a uma política de desenvolvimento regional, que tenha por objetivo promover o desenvolvimento da região em questão, no entanto, deve-se separar a política como origem no poder público, neste sentido, destaca-se a contratação do IEPAGRO para elaboração de um estudo que por sua vez deu origem a proposta de uma rede de empreendimentos comunitários, que pode ser considerada como uma política de desenvolvimento, esta aparecendo como compensação ambiental por parte do Consórcio Santo Antônio Energia, o qual faz parte da iniciativa privada, porém tem vinculação como política pública de desenvolvimento.

Quanto ao que se refere a variável relacionada a remoção as restrições e limitações, surge a limitação por se tratar de uma proposta e não uma rede em efetivo funcionamento, o que se pode apurar quanto a pesquisa é que a proposição feita pelo IEPAGRO é apresentada de forma minuciosa e bem específica trazendo assim algumas opções para remoção de alguns obstáculos no funcionamento da rede, como é o caso da sugestão de uma central de comercialização e pontos de coleta de produtos e um barco para passar nas comunidades para assim, facilitar a entrega dos produtos para o empreendimento em tela, capacitação para sanar as limitações de conhecimento técnico, porém têm-se obstáculos e limitações, que já foram citadas anteriormente, que não depende dos empreendimentos e nem da população envolvida, mas sim do agente público, como é o caso da comunicação, energia elétrica, água encanada e tratada, dentre outros.

Uma das alternativas para minimizar possíveis obstáculos e limitações que surgem são as variáveis relacionadas ao desenho das fronteiras organizacionais e definição de uma arquitetura organizacional, onde conceitualmente essas variáveis se complementam, o relatório apresenta o desenho da rede (figura 28) e o sistema de governança (figura 35) onde deixa claro a relação que existirá entre os atores envolvidos na rede proposta.

Figura 35 – Sistema de Governança



Fonte: IEPAGRO, 2011

Como foi possível observar na figura 28, o desenho da rede mostra o espaço e relações que deverão existir entre os empreendimentos, bem como mostra os elos comuns, como pontos de entreposto, central de comercialização, entre outros; porém a figura 35 demonstra o modelo de governança sugerido para rede que vai desde as associações até um conselho misto de gestão, onde a informação poderá ser livremente repassada a todos os níveis da rede, e ainda, a gestão a ser praticada será a participativa. O desenho do sistema de governança facilita à autogestão, pois as associações que são formadas pelos produtores participam dos diversos níveis de discussão e decisões a cerca das atividades da rede de empreendimentos.

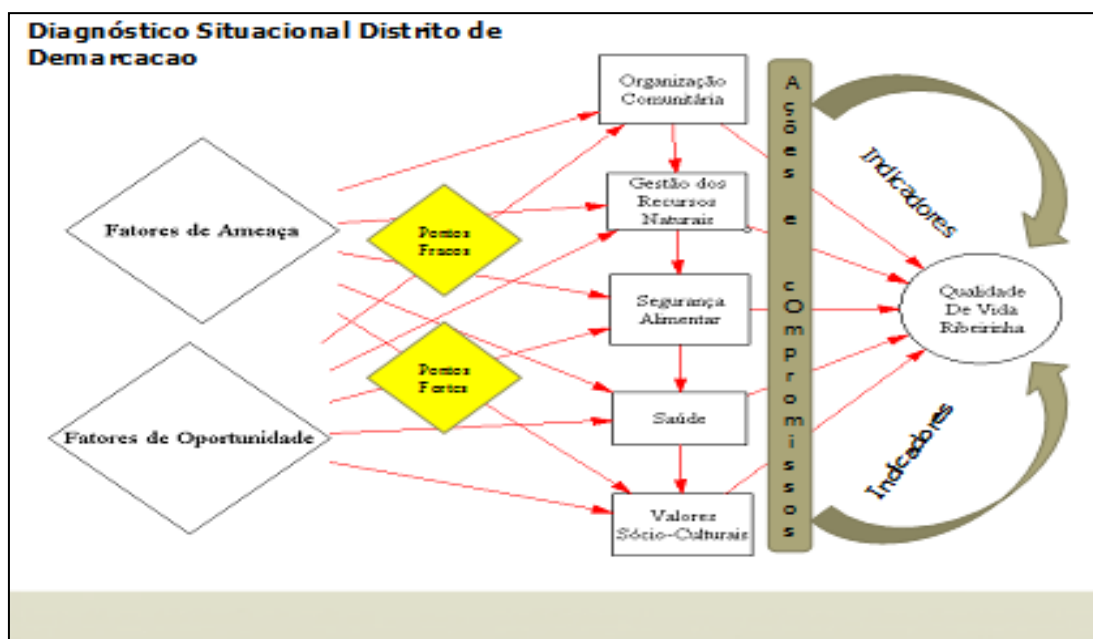
Agregando-se a esta a prática do comércio justo, ou seja, forma de comércio diferenciado, baseado em critérios de justiça e solidariedade nas relações comerciais, de modo a resultar no protagonismo dos Empreendimentos Econômicos e Solidários, por meio da participação ativa e do reconhecimento da sua autonomia, e assegurar aos produtores, documentação comprobatória de fornecimento de matéria prima, recolhimento efetivo dos impostos e demais atos necessários ao relacionamento saudável e construtivo entre empreendimento, clientes internos e externos. (IEPAGRO, 2011, pag. 91).

Em se tratando da familiarização com os conceitos e vantagens da nova forma de atuação, as comunidades em questão participaram da elaboração da rede, de que forma? O IEPAGRO realizou pesquisas, oficinas, rodadas de negócios, conversas com os produtores para que assim fosse possível visualizar objetivos e necessidades comuns, dentre estas iniciativas ressalta-se as seguintes: “Oficina de Nivelamento de Informações sobre Empreendimento e Noções de Cadeia Produtiva” e “Diagnóstico Situacional através do modelo conceitual em conjunto com as comunidades”. A partir dos resultados das oficinas foi

possível conhecer os Fatores Facilitadores e Restritivos, Oportunidades e Ameaças percebidas pelas comunidades.

Na figura 36, a seguir, estão retratados os resultados obtidos pelo IEPAGRO, onde em oficinas, e questionários aplicados nas comunidades chegou-se a destacar pontos fortes e fracos das comunidades, sendo assim é possível visualizar que como pontos foram destacados: Organização comunitária, Gestão dos recursos Naturais, Segurança alimentar, Saúde, Valores Socioculturais; se acompanharmos as setas da figura verifica-se que ao mesmo tempo em que esses itens aparecem como pontos fracos, também podem ser pontos fortes, deste que bem aplicados, com as ações e o comprometimento das comunidades chega-se ao objetivo comum identificado como qualidade de vida Ribeirinha, ou seja, a qualidade de vida que eles almejam.

Figura 36 – Diagnóstico Situacional



Fonte: Modelo Conceitual Qualidade de Vida Ribeirinha. UFSCar, Adaptação pelo IEPAGRO.

Contudo ainda não se tem características de relacionamentos voluntários e constantes entre as comunidades e seus integrantes, como já destacados na variável nível de interação entre os agentes envolvidos, no entanto, isto ocorre esporadicamente, pois estas, quando ocorrem, dão-se em troca de dias de trabalhos para quem participou.

Quanto a variável, existência de líderes capazes de conduzir o processo, embora a teoria afirme que EES não possuem hierarquização, mas a gestão sendo compartilhada, não se descarta o papel das lideranças (GAIGER, 2002, PINTO, 2006), na região em questão, o relatório apontou o seguinte:



A falta de experiência em lidar com recursos comuns e principalmente com recursos financeiros de organizações como Cooperativas e Associações têm permitido aos dirigentes administrarem esses recursos como se deles fossem. Como resultado, recursos são mal geridos, não há controle do fluxo de caixa, desconhecem a necessidade de se comprovar os pagamentos de custos de manutenção do negócio, decisões isoladas, essas situações podem levar a sérias consequências para os empreendimentos. Necessidade de investimentos na capacitação técnica e de Gestão do empreendimento, além do acompanhamento durante, no mínimo, três anos, capacitando nos diversos níveis os produtores envolvidos no empreendimento. (IEPAGRO, 2011, pag. 72).

Sendo assim, parece evidente a necessidade de formação dos líderes quanto à criação da rede. A variável seguinte trata das estratégias de atuação e políticas mercadológicas, onde por conceituação remete a questão de busca de novos mercados, por meio de campanhas publicitárias, dentre outros, como esta pesquisa está pautada na proposta de criação, esta variável não foi contemplada no relatório, ficando assim sem resposta precisa com relação à rede, o que o relatório traz neste sentido diz respeito a central de comercialização, dizendo que:

A central de comercialização será o único canal de comercialização dos produtos oriundos dos empreendimentos do Médio e Baixo Madeira. O Sistema de rede de empreendimentos comunitários permite a interligação de todas as associações com a central de comercialização, tornando-a responsável por todo o processo de comercialização. Além disso, caberá a Central de Comercialização a divulgação, a confecção de embalagens e a distribuição dos produtos. O relacionamento com o consumidor será através da Central de Comercialização, gerenciada pela COOMADE, sediada na comunidade de Cujubim Grande. (...) (IEPAGRO, 2011, pag. 64).

Os objetivos da central de comercialização estão focados nos pontos fundamentais do mercado, ou seja, Produto, Preço, Praça e Promoção. As definições de estratégias e das ações inerentes a esses fatores devem ser interativas, considerando as organizações sociais vinculadas, associados, fornecedores e compradores. (IEPAGRO, 2011, pag. 91).

Desta forma, para a efetiva criação da rede proposta parece necessário desenvolver algumas políticas mercadológicas de nível regional depois passando para nacional e assim podendo atingir o mercado internacional para divulgação e conhecimento da existência, procedência dos produtos, características dos produtos oriundos da rede.

#### **4.5 Análise dos Aspectos Antropológicos e Sócio culturais**

Esta dimensão constitui-se de variáveis relacionadas a vida, atividades e costumes da região do médio e baixo rio madeira, formada por 05 variáveis, que são apresentadas na figura 37.

Figura 37 – Dimensão Aspectos Antropológicos e Sócio culturais

| Dimensão   | Variável                                     | Evidência                             |
|--|--|---------------------------------------|
| <b>Aspectos, Antropológicos e Socioculturais</b> | Nível de atividade comunitária;              | Cooperação das comunidades. (pag. 71) |
|  | História comum;                              | Historia Local. (pag. 36)             |
|  | Políticas de conscientização e socialização; | Socialização da Cultura. (pag. 71)    |
|  | Apoio familiar;                              | Apoio entre as famílias. (pag. 36)    |
|  | Clima de confiança e identidade cultural.    | Identidade Cultural. (pag. 36)        |

Fonte: Desenvolvido pela autora

A primeira variável trata do nível de atividade comunitária na localidade, que busca exatamente mensurar a existência ou a tendência de atividades realizadas de forma comunitária, fato este que já foi bem explorado em algumas variáveis das dimensões anteriores, onde foi demonstrado que na região não é comum compartilhar atividades, porém a região apresenta potencial para desenvolver este tipo de atividade.

O que pode ser completado com a variável seguinte que trata da história em comum existente na região relacionado aos aspectos étnicos, religiosos, esportivos, políticos, etc. O relatório evidencia estes aspectos comuns com os seguintes dizeres:

(...) o extrativista tradicional da Amazônia mora no coração da floresta ou às margens de Rios e Lagos. Vive da coleta das riquezas naturais, como: seringa, castanha, açaí e complementa sua renda com a caça, a pesca, a coleta de outros frutos como: cupuaçu, cajá, tucumã, piquiá, uxi, entre outros. Devido às distâncias impostas pela dispersão das espécies produtivas, ele vive isolado (...) (IEPAGRO, 2011, pag. 36).

A citação acima se refere ao estilo de vida ribeirinho que é característico de toda região ao qual a rede proposta abrange, visto que todas as comunidades estão situadas às margens de rios, sendo o principal o rio madeira e seus afluentes.

Quando à discussão trata de políticas que cuidem dos aspectos relacionados à socialização e conscientização dos agentes, que devem incluir noções de responsabilidade, compromisso, participação e consciência coletiva, verificou-se que no relatório não se faz menção a nenhuma iniciativa a este respeito, ou que possa ser considerada como política de desenvolvimento da região, sendo assim, na própria proposta da rede o IEPAGRO sugere iniciativas neste sentido comprovado pelo trecho.

Conhecimento e domínio da Cultura do Ribeirinho por entidades educadoras que possam modificar o comportamento humano individual para a ação coletiva, capacitando-os nos diversos níveis os produtores envolvidos no empreendimento, com ênfase na gestão dos empreendimentos e seus gestores. (IEPAGRO, 2011, pag. 71).

As últimas variáveis pesquisadas desta dimensão tratam da existência de uma tradição de apoio familiar e clima de confiança e identidade cultural. Conceitualmente trazem a ideia da existência de um espaço que favoreça um ambiente de confiança e identidade cultural, e ainda, de uma cultura de valorização dos laços cooperativos, entende-se que tais variáveis são contempladas proposta como um todo, onde pode-se notar interesse das comunidades em criar a rede, isto visto a variável expressão de objetivos comuns, e assim envolvem-se diferentes atores de uma mesma família incentivando que exista apoio mutuo entre familiares, sem considerar que a proposta vai além, pois se trata de trabalho comunitário, para reforçar tal entendimento recorre-se ao trecho abaixo:

É louvável a iniciativa de implementar ações voltadas a criar condições para o aproveitamento e a exploração sustentável das potencialidades dos recursos naturais locais, conciliando essa exploração com a preservação e conservação dos mesmos recursos, e também, implantar alternativas de produção em diferentes épocas do ano e para o aumento da renda das famílias residentes na região. (...) o principal objetivo das atividades promovidas pelo Programa de Ações a Jusante da UHE de Santo Antônio no Rio Madeira em Porto Velho – RO, a partir do levantamento de dados referentes no mercado e meios de comunicação, visa possibilitar a implantação e sustentabilidade de agroindústrias de beneficiamento que possam agregar valor a estes produtos e também aumentar o poder de competitividade dos produtores locais e o alcance de novos mercados. (IEPAGRO, 2011, pag. 36).

Encerra-se aqui a apresentação de todas as variáveis e achados a cerca das mesmas utilizadas como parâmetros da pesquisa documental em torno da proposição de uma rede de empreendimentos comunitários que integre o médio e baixo rio madeira, na próxima seção, serão apresentados os fatores críticos de sucesso na criação da rede de Empreendimentos Comunitários do Médio e Baixo Rio Madeira – Rede Causa Justa.

#### **4.6 Fatores Críticos de Sucesso na Criação da Rede de Empreendimentos Comunitários do Médio e Baixo Rio Madeira – Causa Justa**

Utilizando-se das referências das dimensões e variáveis propostas por Cândido e Abreu (2004), a partir de pesquisa documental, aliada as técnicas de análise de conteúdo, buscou-se identificar dentro da proposição da rede e realidade local quais variáveis podem ser consideradas como fator crítico de sucesso.

Tendo sido feita a apresentação de todas as variáveis e a evidenciação com o conteúdo do relatório do IEPAGRO, analisado, foi possível apontar os FCS para a criação da rede proposta, classificando-os como: FCS Positivo e FCS Negativo.

Nas figuras 38, 39, 40, e 41, apresenta-se as dimensões e as variáveis com a classificação dos FCS a partir do que foi descrito no item anterior. Considerou-se, como

especificado na metodologia, a classificação “FCS Positivo” quando a variável foi identificada na região de proposição da rede as condições que favorecem a sua instalação e FCS Negativo quando a variável não foi pontuada no relatório, portanto, representando um gargalo a ser resolvido, sendo assim segue as figuras abaixo:

Figura 38 – Ambiente de Negócios

| Dimensão                    | Variável   | Classificação dos FCS |
|-----------------------------|--|-----------------------|
| <b>Ambiente de Negócios</b> | Competitividade local;                             | FCS Positivo          |
|                             | Prática da inovação;                               | FCS Negativo          |
|                             | Perfil das empresas locais;                        | FCS Positivo          |
|                             | Infraestrutura física;                             | FCS Negativo          |
|                             | Convivência com a prática cooperação e competição; | FCS Negativo          |
|                             | Formas de comunicação;                             | FCS Negativo          |
|                             | Participação de instituições de apoio.             | FCS Negativo          |

Fonte: Desenvolvido pela autora

Na dimensão que trata do ambiente no qual a rede funcionará, apenas as variáveis competitividade local e perfil das empresas locais apresentam-se como FCS positivos na criação da rede. Quanto à competitividade local, foi possível demonstrar que a região e os produtos a serem ofertados pela rede de empreendimentos comunitários possuem potencial para atender a demanda pré-existente, que pelos estudos já realizados pelo relatório IEPAGRO se mostram suficientes para absorver a produção em questão, iniciando pelo abastecimento do mercado local e regional, e ainda possui produtos com possibilidades de exportação atingindo assim o mercado nacional e internacional como é o caso da castanha da Amazônia. Já o perfil das empresas locais verificou-se que o relatório traz de maneira clara e concisa o perfil que os empreendimentos devem ter para juntos formarem a rede completa de 13 empreendimentos entes pautados na atividade comunitária e princípios de economia solidária, como autogestão, falta de hierarquização, multiliderança, acesso irrestrito a informação, dentre outros.

Convivência com a prática cooperação e competição fica classificado como FCS negativo a criação da rede, pois ficou comprovada a existência de um ambiente que favorece a prática de cooperação, mas esta não ocorre, bem como a competição das agroindústrias propostas com os demais já atuantes no mercado de maneira convencional. Sendo assim, nesta dimensão apenas 2 variáveis contribuem para o sucesso da rede proposta.

Partindo para a dimensão que trata das Políticas Macroeconômicas, a figura 35, das 11 variáveis utilizadas como parâmetro de pesquisa todas aparecem como fatores críticos de

sucesso negativos, apesar da densidade do relatório, embora a rede ainda não esteja em funcionamento, estas variáveis apresentam-se como ameaças a implementação da rede.

Figura 39 – Políticas Macroeconômicas

| Dimensão                         | Variável   | Classificação dos FCS |
|----------------------------------|--|-----------------------|
| <b>Políticas Macroeconômicas</b> | Estabilidade   | FCS Negativo          |
|                                  | Planejamento e coordenação das ações das instituições de apoio                                     | FCS Negativo          |
|                                  | Independência e autonomia das empresas   | FCS Negativo          |
|                                  | Investimentos públicos de apoio  | FCS Negativo          |
|                                  | Formas de concorrência   | FCS Negativo          |
|                                  | Mecanismos para fortalecer os relacionamentos e interações   | FCS Negativo          |
|                                  | Capacidade de mobilização, Políticas direcionadas para o fortalecimento da capacitação tecnológica | FCS Negativo          |
|                                  | Política de difusão de tecnologias de informação e conhecimento                                    | FCS Negativo          |
|                                  | Integração das políticas de apoio  | FCS Negativo          |
|                                  | Estímulo a geração, aquisição e difusão do conhecimento.   | FCS Negativo          |
|                                  | Nível de interação entre os agentes envolvidos   | FCS Negativo          |

Fonte: Desenvolvido pela autora

Analisando as variáveis acima, figura 39, verifica-se que em sua maioria trata de atividades relacionadas com aquisição, disseminação, fortalecimento do conhecimento necessário a população em questão para assim formar uma base para a criação da rede, outra variável que aparece como importante fator crítico de sucesso está relacionada aos investimentos públicos de apoio, e a coordenação de ações entre as instituições de apoio, isso pois, com o relatório foi possível visualizar certas ineficiências da região que dizem respeito a ações mais específicas do poder público sendo estas como: água, energia elétrica, coleta de lixo, comunicação e esgotamento sanitário, que sem estes investimentos a criação da rede e seus empreendimentos ficam comprometidos.

Na próxima dimensão, Processo de Formação, figura 40, apresenta a seguinte performance:

Figura 40 – Processo de Formação

| Dimensão                    | Variável  | Classificação dos FCS |
|-----------------------------|---|-----------------------|
| <b>Processo de Formação</b> | Potencial para prática da cooperação                  | FCS Negativo          |
|                             | Vinculação a uma política de desenvolvimento regional | FCS Negativo          |
|                             | Remoção aos obstáculos, restrições e limitações       | FCS Negativo          |
|                             | Desenho das fronteiras organizacionais                | FCS Positivo          |
|                             | Familiarização com os conceitos                       | FCS Negativo          |
|                             | Expressão dos objetivos comuns                        | FCS Positivo          |
|                             | Relacionamentos voluntários constantes                | FCS Negativo          |
|                             | Existência de líderes capazes de conduzir o processo  | FCS Negativo          |
|                             | Definição de uma arquitetura organizacional           | FCS Positivo          |
|                             | Estratégias de atuação e política mercadológicas      | FCS Negativo          |

Fonte: Desenvolvido pela autora

Nesta dimensão das 10 variáveis, apenas três foram classificadas como um fator não crítico de sucesso positivo a criação da proposta de rede estudada, são elas:

- **Desenho das Fronteiras Organizacionais**, considerado um FCS positivo, pois o relatório deixa bem evidente quais são e como devem funcionar as fronteiras, utilizando-se da figura 28 que traz de maneira simples a estrutura, ou seja, o desenho da rede e seus 24 empreendimentos ligados a respectivas comunidades.
- **Expressão dos Objetivos Comuns**, também foi considerada um FCS positivo, pois por meio da pesquisa revelada pelo IEPAGRO junto as comunidade foi possível identificar um objetivo comum que é a busca de uma melhora na qualidade de vida conforme apresentado na figura 36.
- **Definição de uma Arquitetura Organizacional**, esta variável trata-se, também, de um FCS positivo devido ao fato de toda a proposição da rede e a forma de interação entre os empreendimentos e demais atores foram minuciosamente desenhados pelo IEPAGRO por meio do desenho da rede, figura 28, e pelo modelo de governança representado na figura 35.

Contudo na última dimensão, figura 41, Aspectos Antropológicos e Socioculturais, das 5 variáveis, apenas 2 foram apontadas como fator crítico de sucesso negativo a criação da rede estudada.

Figura 41 – Aspectos Antropológicos e Socioculturais

| Dimensão   | Variável                                     | Classificação dos FCS |
|--|--|-----------------------|
| <b>Aspectos, Antropológicos e Socioculturais</b> | Nível de atividade comunitária;              | FCS Negativo          |
|  | História comum;                              | FCS Positivo          |
|  | Políticas de conscientização e socialização; | FCS Negativo          |
|  | Apoio familiar;                              | FCS Positivo          |
|  | Clima de confiança e identidade cultural.    | FCS Positivo          |

Fonte: Desenvolvido pela autora

As variáveis apontadas como fator crítico de sucesso negativo, foram: políticas de conscientização e socialização entre os integrantes das comunidades e nível de atividade comunitária, ambas as variáveis na apresentação dos resultados foram identificadas como ineficientes, atualmente não existem políticas claras voltadas à região e o nível de atividade comunitária, apesar de existir, é insuficiente, ou seja, tímido para atender a proposta da rede que exige uma grande interação visto que se trata de uma rede de empreendimentos comunitários.

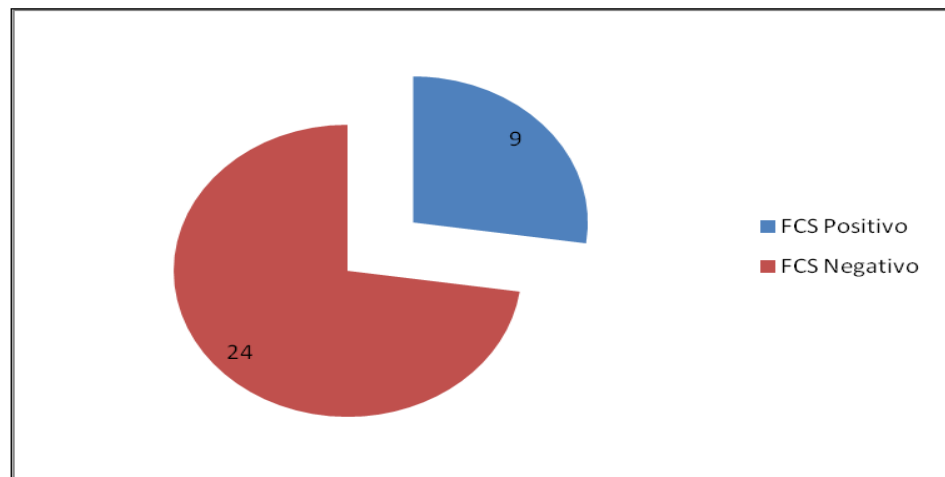
História comum, fato claramente levantado e comprovado com os aspectos socioeconômicos da região, incluído culturas produzidas, forma de produção, dentre outros, e o estilo de vida levados pelas comunidades em questão que são similares, pois todas estão a localizadas as margens do rio.

Apoio familiar também comprovado no relatório quando relacionado à participação das famílias nas oficinas e nivelamento e outras, levantamento dos objetivos comuns e Clima de confiança e identidade cultural variável essa corroborada pela história em comum da região, suas comunidades e, por conseguinte a população que apresentam similaridades na maneira de se viver e bem como as culturas por eles produzidas.

Foram utilizadas como variáveis de pesquisa quatro dimensões, compostas por 33 variáveis, das quais somente 9 considera-se FCS positivo, ou seja, estas não se mostram como ameaça a criação da rede proposta, pois por meio do relatório estas já ficaram bem claras e concisas quanto a sua existência e aplicação de acordo com a definição proposta por Cândido (2001). No entanto, as demais, 24 variáveis, classificam-se como FCS negativo, ou seja, existe no relatório trechos que tratam destas variáveis, porém o que é retratado contrariam as condições necessárias ao sucesso da criação da rede. Ressalta-se que as variáveis que se relacionam a participação, coordenação, integração, políticas e praticas oriundas do poder público, não são evidenciadas no relatório analisado.

O quantitativo de FCS positivos e Negativos encontra-se expostos na figura 42.

Figura 42 – Classificação dos Fatores Críticos de Sucesso



Fonte: Desenvolvido pela autora

Portanto, é possível afirmar que a criação da rede depende da atenção para mitigar alguns gargalos apresentados como fatores críticos de sucesso negativos a criação da rede, estes aqui já apresentados, que representam a maioria das variáveis pesquisadas. Sendo assim a figura 43, agrupa-se e apresenta-se as 24 variáveis consideradas fatores críticos de sucesso negativos a criação da rede.

Figura 43 – Fatores Críticos de Sucesso a Criação da Rede – Causa Justa

| Dimensão  | FCS Negativo a Criação da Rede                             |
|---|--|
| <b>Ambiente de Negócios</b>                     | Prática da inovação;                                       |
|   | Infraestrutura física;                                     |
|   | Formas de comunicação;                                     |
|   | Participação de instituições de apoio.                     |
| Dimensão  | FCS Negativo a Criação da Rede                             |
| <b>Políticas Macroeconômicas</b>                | Estabilidade   |
|   | Independência e autonomia das empresas                     |
|   | Formas de concorrência                                     |
|   | Mecanismos para fortalecer os relacionamentos e interações |
|   | Nível de interação entre os agentes envolvidos             |
| Dimensão  | FCS Negativo a Criação da Rede                             |
| <b>Processo de Formação</b>                     | Potencial para prática da cooperação                       |
|   | Vinculação a uma política de desenvolvimento regional      |
|   | Remoção aos obstáculos, restrições e limitações            |
|   | Familiarização com os conceitos                            |
|   | Relacionamentos voluntários constantes                     |
|   | Existência de líderes capazes de conduzir o processo       |
|   | Estratégias de atuação e política mercadológicas           |
| Dimensão  | FCS Negativo a Criação da Rede                             |
| <b>Aspectos Antropológicos e Socioculturais</b> | Nível de atividade comunitária;                            |
|   | Políticas de conscientização e socialização;               |

Fonte: Desenvolvido pela autora



Nesta seção apresenta-se os resultados que atendem ao segundo objetivo específico, que era identificar quais são os fatores críticos de sucesso quanto a criação da rede de empreendimentos comunitário do médio e baixo rio madeira – Causa Justa, no entanto, achou-se por bem enfatizar aqueles que são desfavoráveis.

#### **4.7 Indicativos de Ações para Implementação da Rede Causa Justa**

A fim de cumprir o terceiro objetivo específico proposto na metodologia desta dissertação, que trata de apontar o que ações já são realizadas e propor alguns indicativos de ações que favoreçam a efetiva implementação da Rede Causa Justa, para isso realizou-se algumas entrevistas, a fim de saber quais ações e iniciativas atualmente já estão sendo realizadas e ainda o que se pretende quando se trata das comunidades do médio e baixo rio madeira. Os órgãos visitados foram respectivamente: SEAS, EMATER, SEMAGRIC e SAE. Utilizando um roteiro básico de entrevista com 5 questões, que são:

(1) percepção sobre o modo de vida e de trabalho ribeirinho - onde se buscava saber se o visitado conhece a realidade das comunidades, como ele conhece esta realidade;

(2) promoção de ações para melhoria da renda e qualidade de vida na região - quais são as ações que são efetivamente promovidas buscando melhorar a qualidade de vida das comunidades do médio e baixo rio madeira e ainda se existe outras ações a serem desenvolvidas;

(3) inserção da produção extrativista ou agrícola no mercado de Porto Velho - como o entrevistado realiza, e ou quais são, as ações com o intuito de inserir a produção das comunidades no mercado local da capital;

(4) criação de uma rede de empreendimentos comunitários - indicativos a priori se o visitado conhece a proposta feita pelo IEPAGRO, o que ele acha de tal proposta, seus apontamentos específicos;

(5) indicativos de ações que favoreçam a implementação efetiva da rede - o que se está fazendo ou se pretende fazer a fim de favorecer a criação da rede de empreendimentos proposta para médio e baixo rio madeira.

Realizada as visitas, para apresentar os resultados optou-se por apresentar como compilado de informações, de acordo com a figura 40, sendo assim segue abaixo síntese das respostas dos entrevistados. Vale lembrar que em cada órgão visitado procurou-se falar com as pessoas que estão diretamente envolvidas com a região do médio e baixo rio madeira.

Onde a primeira visita foi feita na SEAS – Secretária Estadual de Assistência Social, onde foi constatado que existe um núcleo específico para cuidar das ações voltadas para a

região do médio e baixo rio madeira, este é o Núcleo de Proteção as Populações Tradicionais. Neste núcleo o responsável é o senhor Rone Kennedy.

Já a segunda visita foi realizada na EMATER – Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural, onde tivemos contato com duas pessoas, uma senhora Fabiane responsável pelo núcleo de assistência técnica do médio e baixo rio madeira e a outra pessoa é o senhor Audizio, mais conhecido como Ceará, este técnico que trabalha diretamente com a região.

A terceira visita foi realizada com a senhora Sirlene, da Semagric - Secretaria Municipal de Agricultura e Abastecimento, chefe responsável pelo barco da produção, embarcação disponibilizada para fazer o transporte da produção do médio e baixo rio madeira. A conversa aconteceu no cai n'água, onde a maioria dos técnicos ligados a este núcleo fica para promover uma aproximação maior com os ribeirinhos e assim orientá-los. A quarta e última visita foi realizada com o senhor Antônio Melo, representante da SAE- Santo Antônio Energia.

Figura 44 - Percepção dos entrevistados sobre a Região do Baixo e Médio Rio Madeira.

| Instituições | Modo de vida e de trabalho   | Promoção de ações e qualidade de vida na região   | Inserção da produção no mercado de Porto Velho   | Criação da rede empreendimentos   | Indicativos de ações a implementação da rede   |
|--------------|--|---|--|---|--|
| SEAS         | <b>Convergências:</b><br>*Clareza da Realidade;<br>*Falta de Infraestrutura;<br>*Isolamento;<br>*Falta de conhecimentos específicos (gestão e produção);<br>*Cadastramento das famílias para fins sociais;<br><b>Divergências:</b><br>*Falta de praticas de inovação;<br>*Falta de condições que propiciem a cooperação; | <b>Convergências:</b><br>*Existem Projetos;<br>*Transporte da produção;<br>*Embarcação licitada;<br>*Distribuição de hipoclorito de sódio;<br><b>Divergências:</b><br>*Falta de integração entre os agentes;<br>*Falta de planejamento e coordenação das ações; | <b>Convergências:</b><br>*Não é desenvolve nenhuma ação neste sentido;<br>*Cada ribeirinho é responsável pela comercialização de seus produtos;<br><b>Divergências:</b><br>*Ausência de políticas mercadológicas;<br>*Ausência de relações voluntárias constantes. | <b>Convergências:</b><br>*Boa proposta;<br>*Completa e bem definida;<br>*Tem potencial para melhor de fato a qualidade de vida ribeirinha.<br><b>Divergências:</b><br>*Falta de lideres capazes de conduzir o processo;<br>* Familiarização dos conceitos;<br>*Falta de uma política de desenvolvimento regional; | <b>Convergências:</b><br>*Somente orientações básicas relacionadas à higiene pessoal e saúde.<br><b>Divergências:</b><br>*Falta de políticas para difusão do conhecimento;<br>*Falta de acesso a tecnologia; |

|                 |   |   |   |   |  |
|-----------------|---|---|---|---|--|
| <b>EMATER</b>   | <p><b>Convergências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Clareza da Realidade;</li> <li>*Clareza dos aspectos de produtividade;</li> <li>*Falta de Infraestrutura;</li> <li>*Isolamento</li> </ul> <p><b>Divergências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Falta praticas de inovação;</li> <li>*Falta de condições que propiciem a cooperação</li> </ul>   | <p><b>Convergências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Visitas e assessoria técnica relacionada a culturas produzidas e as formas de produção agrícola ou extrativista local.</li> </ul> <p><b>Divergências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Falta de integração entre os agentes;</li> <li>*Falta de planejamento e coordenação das ações;</li> </ul>  | <p><b>Convergências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Só desenvolve ações de assistência técnica.</li> </ul> <p><b>Divergências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Ausência de políticas mercadológicas;</li> <li>*Ausência de relações voluntárias constantes.</li> </ul>   | <p><b>Convergências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Boa opção para desenvolver a região e melhorar a qualidade de vida da população.</li> </ul> <p><b>Divergências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Falta de lideres capazes de conduzir o processo;</li> <li>* Familiarização dos conceitos;</li> <li>*Falta de uma política de desenv regional;</li> </ul>   | <p><b>Convergências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Intensificar as ações de assistência técnica.</li> </ul> <p><b>Divergências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Falta de políticas para difusão do conhecimento;</li> <li>*Falta de acesso a tecnologia;</li> </ul>  |
| <b>SEMAGRIC</b> | <p><b>Convergências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Clareza da realidade;</li> <li>*Falta de infraestrutura;</li> <li>*Dificuldades de transporte;</li> <li>*Limitações de conhecimentos.</li> </ul> <p><b>Divergências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Falta de praticas de inovação;</li> <li>*Falta de condições que propiciem a cooperação</li> </ul>   | <p><b>Convergências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Possui como principal ação o barco da produção que tem por objetivo servir de transporte da população e produção.</li> </ul> <p><b>Divergências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Falta de integração entre os agentes;</li> <li>*Falta de planejamento e coordenação das ações;</li> </ul>   | <p><b>Convergências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Oferece somente apoio a realização de feiras de produtores e de Economia Solidária com a finalidade de incluir o produtor.</li> </ul> <p><b>Divergências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Ausência de políticas mercadológicas;</li> <li>*Ausência de relações voluntárias constantes</li> </ul> | <p><b>Convergências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Acredita ser possível implantar a rede.</li> </ul> <p><b>Divergências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Falta de lideres capazes de conduzir o processo;</li> <li>* Familiarização dos conceitos;</li> <li>*Falta de uma política de desenvolvimento regional;</li> </ul>   | <p><b>Convergências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Apoia e realiza feiras bem como algumas oficinas de instrução relacionada a produção local.</li> </ul> <p><b>Divergências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Falta de políticas para difusão do conhecimento;</li> <li>*Falta de acesso a tecnologia;</li> </ul>  |
| <b>SAE</b>      | <p><b>Convergências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Clareza da realidade;</li> <li>*Falta de Infraestrutura;</li> <li>*Falta de conhecimentos específicos (gestão, produção, etc).</li> <li>*Desenvolve pesquisas a fim conhecer melhor a região e suas peculiaridades.</li> </ul> <p><b>Divergências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Falta de praticas de inovação;</li> <li>*Falta de condições que propiciem a cooperação</li> </ul> | <p><b>Convergências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Solicita pesquisas a fim de retratar a realidade e assim sugerir melhorias para a região;</li> <li>*Promovem visitas técnicas (Projeto PROVI/Ariquemes);</li> <li>*Realizam oficinas para disseminação de conhecimento;</li> </ul> <p><b>Divergências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Falta de integração entre os agentes;</li> <li>*Falta de planejamento e coordenação das ações;</li> </ul> | <p><b>Convergências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Preparação par implantar a central de comercialização integrada para a região.</li> </ul> <p><b>Divergências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Ausência de políticas mercadológicas;</li> <li>*Ausência de relações voluntárias constantes</li> </ul>   | <p><b>Convergências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Boa proposta;</li> <li>*Completa e bem definida;</li> <li>*Potencial para melhorar de fato a qualidade de vida ribeirinha.</li> </ul> <p><b>Divergências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Falta de lideres capazes de conduzir o processo;</li> <li>* Familiarização dos conceitos;</li> <li>*Falta de uma política de desenvolvimento regional;</li> </ul> | <p><b>Convergências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Participa da criação de grupo de trabalho misto (empresa privada e órgão públicos) ações que sirvam de suporte para assim gerar a implementaçãoda rede;</li> <li>*ParticipamIBAMA,ICMBio, SEAS,Semagric,Seagri, Sedan, Idaron, e outros afins .</li> <li>*Melhorar a qualidade das sementes distribuídas com a finalidade de em dois anos duplicar a produção da região utilizando-se da mesma área existente.</li> </ul> <p><b>Divergências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Falta de políticas para difusão do conhecimento;</li> <li>*Falta de acesso a tecnologia;</li> </ul> |

Fonte: Desenvolvido pela autora

Traçando um paralelo das falas dos quatro entrevistados, pontuou-se os seguintes aspectos importantes, que todos citaram em suas falas, que são:

- Condições de estrutura local que ainda esta muito defasada e assim necessitando de investimentos;
- É possível verificar ainda que as secretarias públicas oferecem serviços, porém com recursos e opções muito limitadas, não sendo o suficiente sugerido pelo IEPAGRO para nivelamento e formação da região para a criação da rede;
- É preciso incentivo à população, utilizando a fala do senhor Antônio Melo, precisa desenvolver características empreendedoras que não é característica cultural da população ribeirinha;

Estes são os aspectos mais notáveis, que corroboram com algumas variáveis que foram consideradas FCS negativas a criação da rede, como é o caso da infraestrutura local, existência de líderes local, conhecimento, prática e convivência com a cooperação, dentre outras, outro fato que se pode verificar é que até o momento as iniciativas e ações que são feitas para o médio e baixo rio madeira são em sua maioria feitas de forma isolada, porém agora com o intuito de intensificar e melhorar as ações voltadas para o médio e baixo rio madeira, estão formando um grupo de trabalho (GT) este que une os poderes públicos municipal, estadual e a iniciativa privada, foi esclarecido pelo senhor Antônio Melo, que o grupo de trabalho esta sendo criado para desenvolver o médio e baixo rio madeira tem por principal objetivo potencializar ações de base para formar e capacitar os ribeirinhos para assim na ocasião oportuna implementar a rede de empreendimentos comunitários do médio e baixo rio madeira – Causa Justa.

Não se pode deixar de pontuar que todos os entrevistados veem com bons olhos a proposição da rede de empreendimentos comunitários feita pelo IEPAGRO, também concordam que a região precisa de ações que possam gerar desenvolvimento para região e sua população, porém é unânime a preocupação quanto à criação da rede, pois consideram a população despreparada, e assim, corrobora todas as ações mitigadoras proposta pelo relatório do IEPAGRO relacionado a capacitação mais básica como a de higiene pessoal até questões de gestão.

As falas convergem na direção de que a rede é possível de ser criada, mas também convergem na hora de identificar as dificuldades e gargalos que a região bem suas população apresentam quanto a criação da rede, e ainda fica claro que dos quatro visitados apenas a SAE

e seu representante apontaram ações que efetivamente estão sendo realizadas a fim de se chegar a criação da rede de fato, e as demais apenas realizam ações pequenas e limitadas.

A seguir com o apoio das figuras 45, 46, 47, 48 e 49 foi feito uma consolidação dos resultados encontrados na pesquisa de identificar os FCS na criação da rede de empreendimentos comunitário Causa Justa.

Figura 45 – Síntese da Análise da Dimensão Ambiente de Negócios e suas Evidências

| Dimensões (D)  | Variáveis (V)   | Evidências  |
|--|---|---|
| <b>(D-1)<br/>Ambiente de Negócios<br/>(Rede Causa Justa)</b> | (V-1) Participação de outras empresa instituições de apoio; | No modelo proposto da Rede existe a necessidade de os agentes de apoio interagir de forma coordenada e organizada (IEPAGRO, pag. 25)  |
|  | (V-2) Política de inovação;                                 | A proposta da rede em si é considerada a política de inovação, isso por se tratar de estabelecer uma nova configuração produtiva para a região. (IEPAGRO, pag.19)   |
|  | (V-3) Condições para a prática de cooperação e colaboração; | Atualmente está prática se limita a situações isoladas, mas com a criação dos conselhos de administração que fazem parte do arranjo da rede incentivará a cooperação e colaboração. (IEPAGRO, pag. 25)                          |
|  | (V-4) Perfil das empresas locais;                           | O perfil e características das empresas são apontadas na proposta da rede, porém a principal característica é o trabalho comunitário. (IEPAGRO, pag. 22)  |
|  | (V-5) Infraestrutura física;                                | Atualmente a infraestrutura existente na região não atende o que é necessário para a criação da rede, porém o relatório traz todo o aparato de infraestrutura necessária para estruturação completa da rede. (IEPAGRO, pag. 28) |
|  | (V-6) Competitividade local;                                | A competitividade se potencializará com a estrutura e profissionalização da produção local isso por meio dos 13 empreendimentos comunitários a serem implantados como rede. (IEPAGRO, pag. 24)                                  |
|  | (V-7) Formas de comunicação.                                | Assim como a infraestrutura a comunicação local é restrita e precária, sendo também proposto pelo Iepagro ações que minimizem essa dificuldade. (IEPAGRO, pag. 22)  |

Fonte: Desenvolvido pela autora

Nesta dimensão, ambiente de negócios, a intenção da variável é retratar o ambiente em que se situará a iniciativa em questão. Todas as variáveis acima pesquisadas bem como as evidências encontradas mostram o cenário atual na região do médio e baixo rio madeira, porém juntamente com essa realidade segue a realidade que deve existir para a criação da rede de empreendimentos, exemplo, quando fala-se de formas de comunicação o relatório descreve que atualmente alguns distritos (apenas os maiores) possuem telefonia pública, limitando-se assim a esta a forma de comunicação existente, logo em seguida já se tem o que seria ideal, que é a instalação de antenas para que se possa ter acesso à telefonia móvel e internet.

Assim sendo as demais variáveis e evidências aparecem da mesma forma como são hoje e como precisam ser para a criação, desenvolvimento e manutenção da rede proposta.

Figura 46 - Síntese da Análise da Dimensão Aspectos Antropológicos e Socioculturais e suas Evidências.

| Dimensões (D)  | Variáveis (V)  | Evidências  |
|--|--|---|
| <b>(D-2) Aspectos Antropológicos e Socioculturais (Aspectos Culturais das Comunidades)</b> | (V-8) Políticas de aspectos relacionados à socialização e conscientização; | A socialização da cultura é necessária, porém não se identificou nenhuma política que já esteja sendo desenvolvida. (IEPAGRO, pag. 71)  |
|  | (V-9) História comum entre os integrantes;                                 | A história da região é comum e, por conseguinte da grande parte de sua população também. (IEPAGRO, pag. 36)   |
|  | (V-10) Nível de atividade comunitária;                                     | A atividade comunitária se restringe a pequenas iniciativas de maneira não regular e não organizada, fato que precisa ser alterado para a criação e manutenção da rede proposta. (IEPAGRO, pag. 71) |
|  | (V-11) Clima de confiança e identidade cultural;                           | Este clima deve provir da identidade cultural que deve ser trabalhada de maneira a ser bem definida na região. (IEPAGRO, pag. 36)   |
|  | (V-12) Existência de uma tradição de apoio familiar a novos empresários.   | O apoio familiar deve existir visto que a rede envolverá todas famílias, dando oportunidade a membros de uma mesma família participem das agroindústrias. (IEPAGRO, pag. 36)                        |

Fonte: Desenvolvido pela autora

A dimensão de Aspectos Antropológicos e socioculturais tem por principal objetivo retratar a realidade cultural da região e sua população. Sendo assim, as cinco variáveis tratam basicamente da história em comum da sua população, tradição familiar, atividades desenvolvidas de forma comunitária, dentre outras. Em síntese nesta dimensão existem evidências de qual é comum a história da população do médio e baixo rio madeira, bem como as outras variáveis, deixando somente a variável políticas relacionadas à socialização e conscientização que ainda não é desenvolvida na região.

Figura 47 - Síntese da Análise da Dimensão Políticas Macroeconômicas e suas Evidências

| Dimensões (D)   | Variáveis (V)   | Evidências   |
|---|---|--|
| <b>(D-3) Políticas Macroeconômicas (Participação das Instituições de Apoio)</b> | (V-13) Nível de interação entre os diversos agentes envolvidos;         | Esta interação é importante para que não haja ações repetidas e sim complementares, para que isso ocorra de forma natural e coordenada é necessário uma interação prévia dos agentes, e o relatório traz algumas sugestões. (IEPAGRO, pag. 71)   |
|   | (V-14) Planejamentos e coordenação das ações das instituições de apoio; | Com as entrevistas ficou claro que ainda não existe planejamento e coordenação entre as ações das instituições de apoio, porém o relatório propõe uma articulação e participação das instituições de apoio. (IEPAGRO, pag. 24)   |
|   | (V-15) Mecanismos para fortalecer os relacionamentos e interações;      | O relatório apresenta sugestões de mecanismos que podem gerar e ainda fortalecer os relacionamentos existentes. (IEPAGRO, pag. 34)   |
|   | (V-16) Políticas direcionadas a capacitação tecnológica;                | Assim como a difusão do conhecimento o acesso a tecnologia na região é limitado, porém com a proposta da rede já está incluso treinamentos e capacitação relacionados a tecnologia até porque as agroindústrias cotam com tecnologia de produção máquinas, equipamentos, software de gestão, etc. (IEPAGRO, pag. 34) |
|   | (V-17) Participação indireta do poder público;                          | Esta participação atualmente acontece com os programas sociais e pequenas ações de mobilização como atendimento médico, transporte, e noções básicas de higiene e saúde, o que não é suficiente para a criação da rede, e assim o relatório indica mais ações. (IEPAGRO, pag. 38)                                    |
|   | (V-18) Política de difusão de tecnologias de informação e conhecimento; | Atualmente se tem que o conhecimento é restrito e não existem muitas iniciativas que promovam a difusão do conhecimento, o relatório já traz uma proposta de cursos e capacitações necessárias para a criação da rede. (IEPAGRO, pag. 34)  |
|   | (V-19) Integração das diversas políticas de apoio;                      | Estas devem acontecer corroborando as variáveis já descritas acima, e que atualmente são de mínimas execuções. (IEPAGRO, pag.36)   |
|   | (V-20) Existência de concorrência saudável;                             | A concorrência é descrita nos pré-projetos (IEPAGRO, pag. 34)  |
|   | (V-21) Independência e autonomia das empresas participantes;            | Esta autonomia das empresas existe, porém com algumas limitações, visto que as empresas trabalharão de forma comunitária e em rede. (IEPAGRO, pag. 24)   |
|   | (V-22) Estabilidade.  | A estabilidade pode ser alcançada de acordo com os cálculos de viabilidade econômica que o relatório apresenta. (IEPAGRO, pag. 32)   |

Fonte: Desenvolvido pela autora

Nesta dimensão as variáveis se destinam, a saber, como as instituições de apoio, bem como os investimentos, coordenações de ações que podem e devem ser desenvolvidas nas comunidades com a finalidade de melhorar a qualidade de vida da população local. Em síntese nesta dimensão temos evidências que a participação das instituições de apoio são muito limitadas, descoordenadas e estas não realizam muitas atividades que proporcionem uma

modificação profunda na qualidade de vida da população, mas apenas se limitam a ações mais superficiais. Já os investimentos públicos são encontrados, porém de forma lenta e muitas vezes de maneira paliativa e não um investimento a longo prazo para mudanças estruturais mais complexas.

Figura 48 - Síntese da Análise da Dimensão e Processo de Formação e suas Evidências

| Dimensões (D)  | Variáveis (V)   | Evidências  |
|--|---|---|
| <b>(D-4)<br/>Processo de Formação (Etapa de implementação da Rede)</b> | (V-23) Familiarização conceitos e vantagens da nova forma de atuação; | As comunidades conhecem a proposta da rede, pois a mesma foi elaborada com base no que já realidade da região, porém é preciso um aprofundamento nos conceitos e princípios que o trabalho comunitário precisa. (IEPAGRO, pag. 14 e 34)           |
|  | (V-24) Expressão dos objetivos comuns                                 | A proposta da rede surge a partir de um objetivo comum expresso pelas comunidades, que é a busca por uma qualidade de vida melhor. (IEPAGRO, pag. 15)   |
|  | (V-25) Existência de diversos líderes capazes de conduzir o processo; | Aponta-se que hoje não se tem lideranças adequadas a condução do processo de implantação da rede e nem da busca de melhorias reais, para isso é necessário uma maior formação da população para que estes possam ser novos líderes. (IEPAGRO, 71) |
|  | (V-26) Definição de uma arquitetura organizacional;                   | Está definição é proposta de maneira clara e concisa pelo relatório. (IEPAGRO, pag. 24)   |
|  | (V-27) Relacionamentos voluntários e constantes;                      | Estes tipos de relacionamentos não se aparentaram de formaregular e constante na região, porém para a criação da rede o relatório indica ações para criar e desenvolver este tipo de relacionamento. (IEPAGRO, pag. 70)                           |
|  | (V-28) Vinculado a uma política de desenvolvimento regional;          | Não existe nenhuma política de desenvolvimento regional atrelada a proposta da rede, o que não impede a proposta seja utilizada para se criar uma política regional para a região.  |
|  | (V-29) Potencial para a prática da cooperação e colaboração;          | Este potencial existe, porém precisa ser estimulado. (IEPAGRO, pag. 70)   |
|  | (V-30) Remoção aos obstáculos, restrições e limitações;               | Para diminuir a ocorrência de obstáculos o relatório indica ações que devem ser desenvolvidas antes da criação da rede. (IEPAGRO, pag. 34)  |
|  | (V-31) Desenho das fronteiras organizacionais;                        | As fronteiras, ou divisas entre as empresas da rede a própria rede também obedecem a logica definida na arquitetura. (IEPAGRO, pag. 22)   |
|  | (V-32) Estratégias de atuação e políticas mercadológicas;             | Como a rede ainda é uma proposta as políticas mercadológicas são sugestão se não definições. (IEPAGRO, pag. 64)   |
|  | (V-33) Estratégias adequadas para gerenciamento de informações.       | Esta estratégia irá partir do acesso a tecnologia como é sugerido pelo relatório na aquisição de software e também o trabalho de controle e gestão exercida pelos conselhos administrativos. (IEPAGRO, pag. 34)                                   |

Fonte: Desenvolvido pela autora

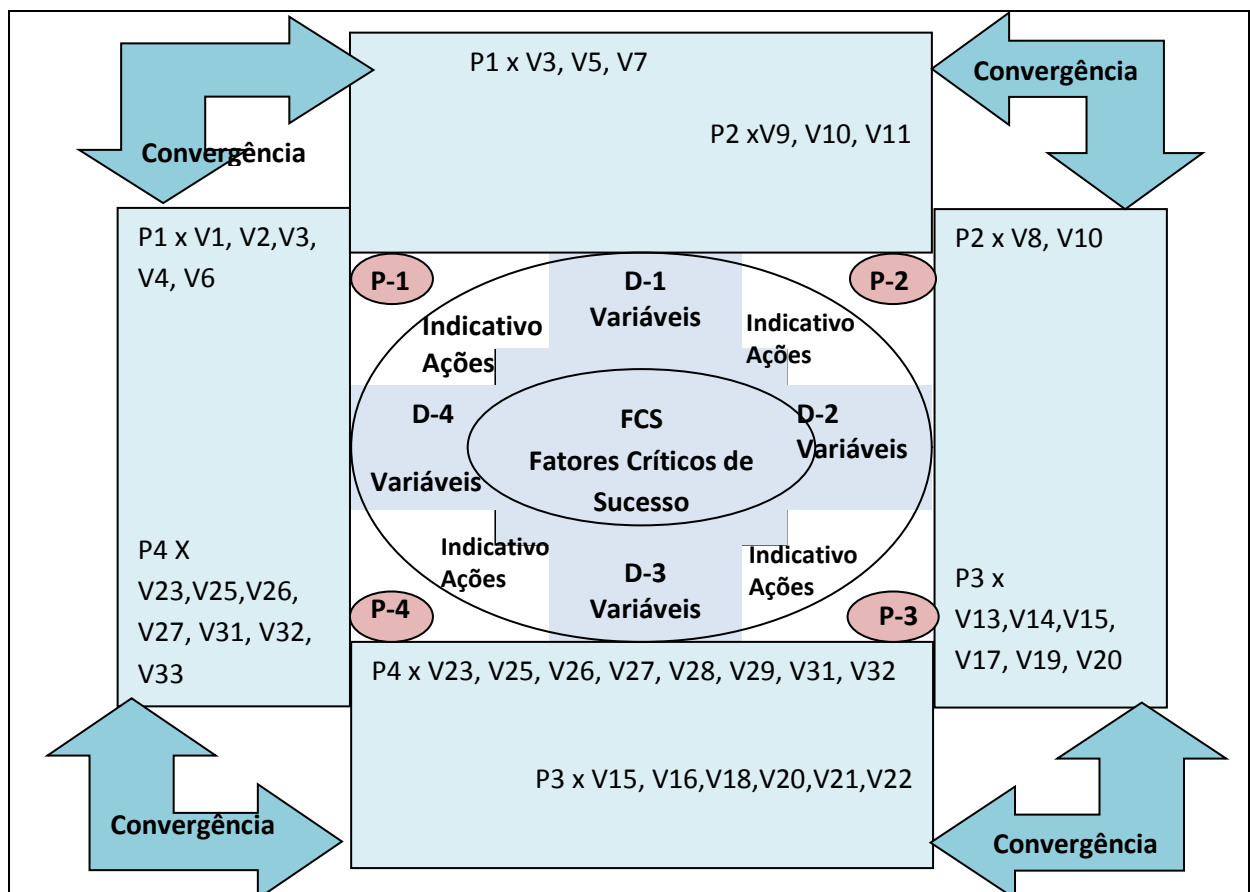
A última dimensão, processo de formação, tem por objetivo evidenciar a possível implementação da rede de empreendimentos comunitários. Neste sentido as evidências



apontam que ainda falta estruturar várias questões como a existência de líderes capazes de dar continuidade ao processo de desenvolvimento da rede, ainda não existe nenhuma política de desenvolvimento regional que possa ser atrelada a criação da rede ou ao menos desenvolver a região em questão. Porém nesta mesma dimensão tem-se variáveis com evidências bem definidas e estruturadas como é o caso das fronteiras organizacionais, arquitetura organizacional, objetivos comuns bem definidos.

Portanto neste sentido faz-se a síntese das dimensões, variáveis pesquisadas acompanhadas das evidências que foram consideradas para retratar as mesmas e assim identificar os fatores críticos de sucesso relacionados a criação da rede de empreendimentos comunitários.

Figura 49 – Correlação das Variáveis dos FCS com a Percepção dos Agentes



Fonte: Elaborado pela autora

As correlações acima foram efetuadas considerando as variáveis de duas dimensões distintas que podem se correlacionar e se complementar, neste sentido a correlação entre as dimensões Ambiente de negócios (D1) e Aspectos Antropológicos e socioculturais (D2), sendo assim temos as seguintes correlações:

- Ambiente de Negócios
  - V-3 Condições para a prática de cooperação e colaboração;

- V-5 Infraestrutura física;
- V-7 Formas de comunicação.
- Aspectos Antropológicos e socioculturais
  - V-9 História comum entre os integrantes;
  - V-10 Difusão de cultura relacionada à obtenção de eficiência coletiva;
  - V-11 Clima de confiança e identidade cultural.

É possível dizer que estas se correlacionam, pois, quando se pensa em prática de cooperação e colaboração, logo está atrelada a história comum da população e aí atrela-se a comunicação e a infraestrutura que juntamente com a difusão da cultura e a identidade cultural irão formar todo o perfil da região em questão. As próximas correlações acontecem entre as dimensões Aspectos Antropológicos e Socioculturais (D2) e Políticas Macroeconômicas (D3) de forma que as suas variáveis aparecem de forma complementar.

- Aspectos Antropológicos e Socioculturais
  - V-8 Políticas de aspectos relacionados à socialização e conscientização;
  - V-10 Difusão de cultura relacionada a obtenção de eficiência coletiva.
- Políticas Macroeconômicas
  - V-13 Interação entre os diversos agentes envolvidos;
  - V-14 Planejamentos e coordenação das ações das instituições de apoio;
  - V-15 Mecanismos para fortalecer os relacionamentos e interações.

As variáveis acima se correlacionam devido ao fato de que para se tiver políticas de conscientização e de difusão cultural é necessário que os agentes de apoio interajam e coordene suas ações para que estas formem mecanismos para fortalecer os relacionamentos já existentes na região. Já as correlações entre as Políticas Macroeconômicas (D3) com o Processo de Formação, aparecem nas seguintes variáveis.

- Políticas Macroeconômicas
  - V-15 Mecanismos para fortalecer os relacionamentos e interações;
  - V-16 Políticas direcionadas a capacitação tecnológica;
  - V-18 Política de difusão de tecnologias de informação e conhecimento;
  - V-20 Existência de concorrência saudável;
  - V-21 Independência e autonomia das empresas participantes;
  - V-22 Estabilidade.
- Processo de Formação
  - V-23 Familiarização conceitos e vantagens da nova forma de atuação;
  - V-25 Existência de diversos líderes nos níveis do agrupamento;
  - V-26 Definição de uma arquitetura organizacional;
  - V-27 Relacionamentos voluntários e constantes;

- V-28 Vinculado a uma política de desenvolvimento regional;
- V-29 Foco em setores e atividades com experiências anteriores ou com potencial para a prática da cooperação e colaboração;
- V-32 Estratégias de atuação e políticas mercadológicas.

Nestas duas dimensões a correlação é vasta e envolvem muitas variáveis, isso acontece, pois é justamente nestas dimensões que vão tratar das políticas extra rede a fim de gerar condições de criação, desenvolvimento e manutenção da rede bem como alguns aspectos que precisam estar bem definidos, ou seja, para o processo de formação acontecer as variáveis elencadas acima devem estar definidas, claras e ser comum a todos os agentes envolvidos no processo. E as últimas correlações se dão entre as dimensões Ambiente de Negócios (D1) e Processo de Formação (D4). E estas acontecem entre as variáveis:

- Ambiente de Negócios
  - V-1 Participação de outras empresas e instituições de apoio;
  - V-2 Política de inovação;
  - V-3 Condições para a prática de cooperação e colaboração;
  - V-4 Perfil das empresas locais;
  - V-6 Competitividade local.
- Processo de Formação
  - V-23 Familiarização conceitos e vantagens da nova forma de atuação;
  - V-25 Existência de diversos líderes nos níveis do agrupamento;
  - V-26 Definição de uma arquitetura organizacional;
  - V-27 Relacionamentos voluntários e constantes;
  - V-31 Desenho das fronteiras organizacionais;
  - V-32 Estratégias de atuação e políticas mercadológicas;
  - V-33 Estratégias adequadas para gerenciamento de informações.

Neste caso de correlação esta se relacionando o ambiente que se tem atualmente na região estudada, onde a rede foi proposta, juntamente com as variáveis que fazem parte do processo de formação e assim traça-se um paralelo entre o ambiente que se tem e o que é preciso para se criar, desenvolver e manter a rede. E assim é possível notar que existe correlação entre as variáveis que formam os fcs da criação da rede visto que algumas destas variáveis são dependentes de que outras aconteçam, ou já estejam estruturadas garantindo assim que o conjunto de ações leve ao sucesso a rede proposta.

#### **4.7.1 Proposição de Ações para Implementação da Rede Causa Justa**

Quando trata-se de indicativos de ações, que tem por principal objetivo gerar condições para a implementação da rede, pode-se pontuar que o relatório já propõe ações que

devem ser desenvolvidas de forma que sirvam de base para a criação da rede. Fazendo uma convergência do que diz o relatório e o que os entrevistados também pontuaram há uma grande sinalização voltada para a capacitação. Esta capacitação vai além de assuntos básicos e se ampliam para noções de gestão, produção, financeiros, entre outros considerados como subsídios para capacitar e formar a população afim de que eles possam ajudar a criar, desenvolver e manter a rede proposta.

Vale salientar que urge a necessidade dos agentes de apoio começar a planejar e coordenar as ações e investimentos a ser destinada a região do médio e baixo rio madeira, pois ficou evidenciado tanto no relatório quando nas entrevistas, que as ações promovidas em sua maioria acontecem de forma isolada e descoordenada, isso gera uma repetição de ações enquanto outras ficam sem ser desenvolvidas, nas entrevistas nota-se que tanto a SEAS como a Semagric oferecem a mesma ação, embora na prática possam existir algumas diferenças, as duas se resumem em um barco responsável para fazer o transporte da produção e quando a produção chega ao porto de Porto Velho já não existe nenhuma ação que ajude na comercialização dos produtos, ficando cada produtor responsável pela destinação de seus produtos. Na figura abaixo estão evidenciados indicativos de ações que constam no relatório do IEPAGRO quanto pelos entrevistados.

Figura 50 – Quadro Geral de Indicativos de Ações

|                                 | <b>Dimensões</b>  | <b>IEPAGRO</b>  | <b>Agentes de Apoio<br/>(SEAS, Semagric, SAE,<br/>EMATER)</b> |
|---------------------------------|---|---|---|
| <b>Indicativos<br/>de Ações</b> | <b>Ambiente de<br/>Negócios</b>                         | Capacitação para desenvolver a capacidade de trabalho cooperativo | Transporte da Produção  |
|                                 | <b>Aspectos<br/>Antropológicos e<br/>Socioculturais</b> | Incentivo a participação de feiras                                | Oficinas de capacitação em higiene básica                     |
|                                 |   | Eventos de Economia Solidária                                     | Distribuição de hipoclorito de sódio                          |
|                                 |   |   | Incentivo a participação de Feiras                            |
|                                 | <b>Políticas<br/>Macroeconômicas</b>                    | Estabelecer o Sistema de Governança da Rede                       | Transporte da Produção  |
|                                 | <b>Processo de<br/>Formação</b>                         | Capacitação Técnica   | Assistência Técnica   |
|                                 |   | Capacitação em Gestão   |   |
|                                 |   | Assistência Técnica   |   |

Fonte: Adaptado pela autora

Contudo não se pode deixar de evidenciar um dos pontos que formam o maior gargalo para a criação da rede que são as questões ligadas a investimentos públicos, que são energia elétrica, água potável, destinação do lixo, meios de comunicação e regularização fundiária. Estes aspectos dependem quase que exclusivamente de investimentos e iniciativa pública para

se estruturar as comunidades para que assim as mesmas possam receber a construção dos prédios e instalações das agroindústrias, central de comercialização, estruturas para embarque e desembarque de pessoas e produção, e outras.

Portanto os indicativos de ações que são desenvolvidas, ou que possam a vir ser desenvolvidas devem ultrapassar as questões de capacitação, formações empreendedora da população a ser envolvida, deve-se de início propor ações que estruturem a região, porém nada impede que a capacitação populacional aconteça simultaneamente a estruturação da região.

Tendo sido apresentada as ações que já são desenvolvidas com a finalidade de fomentar a criação da rede proposta, se tem ainda que propor ações que possam vir a contribuir mais efetivamente a criação da rede. Sendo assim, com todas as informações e resultados apresentados até esta fase de pesquisa, traçando um paralelo entre os FCS e as ações que subsidiem a criação da rede, e estas são:

- A primeira e principal ação remete que a iniciativa pública se organize e priorize a criação da rede como plano de execução, com isso as principais ações da qual depende a região para que a rede possa ser criada serão realizadas, ou seja, existe a necessidade do poder público ter o real interesse que a rede seja implementada.

Esta pode ser apontada como a principal ação a ser desenvolvida, pois a partir desta todas as outras necessidades serão consequência; como é o caso da formação e capacitação da população; a contribuição da iniciativa privada, dentre outras.

Sintetizando o que propõe o terceiro objetivo, as ações hoje realizadas se apresentam como medidas paliativas que no longo prazo não possuem caráter de subsidio a criação da rede, e antes de qualquer outra ação mais significativa é de suma importância que o poder publico tenha interesse na criação da rede, pois as principais ações de estruturação da região diz respeito a iniciativa pública.

## **5. LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

Uma das grandes limitações deste estudo encontra-se no fato da rede ainda ser uma proposta, isso reduziu a possibilidade de vislumbrar a projeção de algumas variáveis como, por exemplo: estabilidade, políticas mercadológicas, dentre outras.

Por outro lado, a fonte utilizada para pesquisa, no caso o relatório, engloba de maneira densa quase todas as variáveis consideradas dentro dos FCS, assim sendo, não pode-se aplicar os resultados obtidos por este trabalho caso haja alguma alteração na proposta da rede, seja na região a qual a rede é dirigida ou ainda em outros aspectos como produção, configuração, modalidade, entre outras.

Outra limitação é a falta de material sistematizado sobre a região do médio e baixo rio madeira, sendo o relatório produzido pelo IEPAGRO único material encontrado.

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo deste trabalho foi analisar os fatores críticos de sucesso relacionados à criação de uma rede de empreendimentos comunitários oriundos de uma proposta feita pelo IEPAGRO, apresentado em um denso relatório de pesquisa, esta rede nominada Causa Justa a qual se refere ao médio e baixo rio madeira.

Das 33 variáveis utilizadas como parâmetro de pesquisa, demonstrou-se que 9 puderam ser classificadas como FCS Positivos, ou seja, contribuem para implementação da rede, estas são apontadas como favoráveis a rede proposta. Sendo assim as restantes, 24 variáveis, aparecem como FCS Negativos, ou seja, são desfavoráveis a implementação da rede e estas devem ser os principais alvos de ações a fim de torná-las FCS positivos.

Este resultado é corroborado com as respostas dos representantes das instituições visitadas, realizadas com SAE, EMATER, SEAS, SEMAGRIC a fim de conhecer as ações que já desenvolvem e de forma estas ações podem colaborar para minimizar os FCS negativos e assim implementar a rede. Com o compilado das entrevistas fica evidenciado que atualmente as ações ocorrem de maneira isolada por parte de cada órgão, são de pequenos impactos e não estão alinhadas com o que demanda a rede para ser implantada.

Após a apresentação de todos os resultados, tem-se o seguinte a concluir, que a proposição da rede é viável e plenamente aplicável, a fim de melhorar a qualidade de vida da população do médio e baixo rio madeira, porém alguns aspectos devem ser tratados como prioridade e seriedade a fim de que a criação da rede seja possível.

Quando se fala em investimentos públicos, planejamento de ações das instituições de apoio, política de desenvolvimento regional, tem-se uma situação delicada, porém indispensável, é possível afirmar isto porque a pesquisa identificou e as visitas também apontaram que atualmente a região é carente de serviços básicos como água tratada, coleta de lixo, energia elétrica, comunicação, educação, saúde estes apontados como essenciais para a instalação de agroindústrias nas comunidades, formando assim um gargalo a criação da rede, daí a confirmação nas falas dos responsáveis visitados que é necessário uma união dos poderes públicos a fim de sanar essas dificuldades para ai então poder-se capacitar a população que não deixa de ser um fator importante que pode levar ao insucesso da rede.

Apresentado aspectos de infraestrutura básica não se enquadram de forma ideal para a implantação das agroindústrias, tem-se também, a questão do conhecimento da população local a ser envolvida neste processo, isso, pois, a proposta da rede foi inteiramente baseada na

realidade das comunidades, em suas atividades habituais, culturas disponíveis na região e ainda o conhecimento tácito que os mesmo têm.

Contudo tal conhecimento mostrou-se insuficiente para que a proposta seja criada e assim seja rentável e estável, observou-se a grande necessidade da capacitação e formação da população, isso nos mais diversos aspectos, desde aspectos de higiene pessoal, processo produtivo, gestão, funcionamento da rede, atuação de cada um e ainda desenvolver as relações interpessoais afinal se trata de uma rede de empreendimentos comunitários.

Este trabalho é apenas o início de outros, ou até mesmo um processo que pode ser continuado com a realização de outras pesquisas, estudos complementares a este com a finalidade de expandir esta. Os resultados obtidos com esta pesquisa podem servir como sugestão para o início de uma nova pesquisa com novas perspectivas, análises mais específicas para que possam identificar os fatores críticos de sucesso que as instituições de apoio, *stakeholder*, e agentes produtivos direta e indiretamente envolvidos com a proposta realizada pelo IEPAGRO apontam existir ou serem mais relevantes.

Outra sugestão é a observação da aplicação de ações a fim de minimizar os efeitos destes aspectos apontados como Fatores Críticos de Sucesso que permitirão uma maior eficiência, eficácia e efetividade dos diversos tipos de organizações envolvidas, contribuindo para a geração da competitividade local e consequentemente a melhoria da qualidade de vida da população que é o principal objetivo da proposta da rede de empreendimentos comunitários – Causa Justa.

Além disso, seria também pertinente que trabalhos futuros acompanhassem o processo de implantação da rede a fim de validar se os FCS aqui apontados contribuíram realmente de forma favorável ou desfavorável a implantação da rede.



## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ, R. R.; SILVA FILHO, S. J. M.; PROENÇA, A. **Redes simétricas e seu processo dedefinição de estratégia coletiva e modelo de governança: propostas no âmbito das redes de incubadoras e parques tecnológicos**, 2000. Disponível em: <<http://www.gpi.ufrj.br/pdf/artigos/Alvarez,%20Mecena,%20Proenca%2020Estrategia%20em%20Redes%20de%20Incubadoras%20-%20XXII%20SGIT%20-%202002.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2011.

AMATO NETO, J., **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidade para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

ARAÚJO, Fernanda S. **Economia Solidária e Autonomia: uma análise das relações sociais de produção em dois empreendimentos econômicos solidários de beneficiamento de pescado**. Dissertação de M.Sc., Programa de Engenharia de Produção do Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia (PEP/COPPE/UFRJ). Rio de Janeiro, 2009.

AZAIS, C. **Economia Solidária ou Práticas Solidárias? Um questionamento a partir da sociologia econômica**. Paper apresentado no I Congresso Internacional de sociologia Econômica e Finanças, São Carlos, 2006.

BALESTRIN, A., & Vargas, L. M. (2004). **A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências**. Revista de Administração Contemporânea , 8 (Edição Especial), 203-227.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro (trad.). 3 ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARQUERO, A. V. **Política económica local**. Madrid: Pirâmide, 1993.

BRASS, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2004). **Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective**. Academy of Management Journal, 47 (6), 795-817.

CANÇADO, Airton. **Autogestão em cooperativas populares: os desafios da prática**. 2004.134f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. **Fatores Críticos de sucesso no processos de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo agrupamento industrial entre pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de experiências brasileiras**. Tese de doutorado em Engenharia da Produção - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

CÂNDIDO, G. A., & Abreu, A. F. **Fatores Críticos de sucesso no processos de formação, desenvolvimento e viabilização de redes organizacionais: um estudo exploratório**. Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Curitiba: ANPAD. 2004.

CASAROTTO Filho, Nelson e PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo, Atlas, 1998.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. **O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: UFRJ/Ed. Relume Dumará, 2005

CASSIOLATO, J. E. e LASTRES, H. M. “**Inovação, Globalização e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico**”. In Cassiolato, J. E. e Lastres, H. M. M. (orgs.), *Globalização e inovação localizada: experiências de sistemas locais no Mercosul*. Brasília: IBICT/MCT, 1999.

CASTELL, M. . **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra. 1999.

CATTANI, Antônio (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003.

DEFOUMY, Jacques. **Entrevista concedida a Noëlle Lechat pelo Diretor do Centre d’Études Sociales**. Liège, Bélgica, 15 jun. 2001.

DINIZ, C.C. **Desenvolvimento poligonal no Brasil: nem desconcentração nem contínua polarização**, *Nova Economia*, v.3, n.1. Belo Horizonte, UFMG/FCE/DCE. 1995.

EURADA. **How to be an entrepreneurial region for the next ten years**. Disponível em: <[www.eurada.org/Download/library/How%20to%20be%20an%20entrepreneurial%20region.pdf](http://www.eurada.org/Download/library/How%20to%20be%20an%20entrepreneurial%20region.pdf)>. Acesso em: 29/05/2011

ESSER, K.; HILLEBRAND, W.; DIRK, M.; MEYER STAMER, J. **Competitividad sistémica: competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas**. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo, 1994.

FRANÇA FILHO, G; LAVILLE, J. **Economia Solidária uma abordagem internacional**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004. 199p.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. **Para um olhar epistemológico da administração: problematizando o seu objeto**. In: IN: SANTOS, Reginaldo Souza (Org.). *A Administração Política como campo do conhecimento*. 1ª ed. São Paulo –Salvador: Mandacaru, 2004. p.119-143.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman. 2004.

GAIGER, Luiz Inácio. **A solidariedade como alternativa econômica para os pobres**. *Contexto e Educação*. Ijuí, v. 13, n. 50, p. 47-71, 1996.

GAIGER, Luiz Inácio. Empreendimentos solidários: uma alternativa para a economia popular? In: . (org.). **Formas de combate e de resistência à pobreza**. São Leopoldo: Unisinos, p. 101-126. 1996.

\_\_\_\_\_. Sentido e possibilidades da economia solidária hoje. In: KRAYCHETE, Gabriel; LARA, Francisco; COSTA, Beatriz (Orgs.). *Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia*. Petrópolis: Vozes, 2000a. p. 67-198.

\_\_\_\_\_. Os caminhos da economia solidária no Rio Grande do Sul. In: SINGER, Paul; SOUZA, André (Orgs.) *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto, 2000b. p. 267-286.

\_\_\_\_\_. *A economia solidária frente a novos horizontes*. São Leopoldo: UNISINOS (disponível em [www.ecosol.org.br](http://www.ecosol.org.br)), 2003c.

GALBRAITH, John Kenneth. **Moeda: de onde veio, para onde foi**. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 2. ed.1983.

GAROLOFI, G. **Endogenous development and souththern Europe**. Aldershot: Averuby, 1992.

GRANDORI, A., & Soda, G. (1995). **Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and formas**. *Organizations Studies* , 16 (2), 183-232.

GRANOVETTER, M. **Econimic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness**. *American Journal of Sociology*. 1992.

GEIGER, A. **Elementos a serem considerados na análise da governança de aglomerados empresariais**. Disponível em:<[www.producao.ufrgs.br/.../85\\_elementos\\_da\\_governanca.doc](http://www.producao.ufrgs.br/.../85_elementos_da_governanca.doc)>. Acesso em 30 mai 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007

GONGALVES, A. **As comunidades utópicas e os primórdios do socialismo no Brasil**, E-topia: Revista Electrónica de Estudos sobre a Utopia, n. 2 (2004). Disponível em: <http://www.letras.up.pt/upi/utopiasportuguesas/e-topia/revista.htm>. Acesso em 10 out 2011.

GUÉLIN, André. **L'invention de l'économie sociale**. Paris: Econômica. 1998.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall. 2004.

HAMEL, Gary. **Liderando a Revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HARRIBEY J.M.. **“La financiarisation de l'économie et la création de valeur”**, Université Bordeaux IV, Doc. de travail du C.E.D., n° 45.(2000)

HUMPHREY, J. SCHMITZ, H. **Developing Country Firms in the World Economy Governance and Upgrading in Global Value Chains**. *Institute of Development Studies*: 2002. Disponível em: <<http://www.ids.ac.uk/ids/global/vw.html>>. Acesso em 30 mai 2011.

IEPAGRO. Relatório Síntese. **Pré-projetos das Agroindústrias do Médio e Baixo Rio Madeira**. Paes-de-Souza, M. Serra, N .E. M., Gil, J. IEPAGRO, Porto Velho, 2011.

JESSOP, B. **The Rise of Governance and the Risks of Failure: The Case of Economic Development**, *International Social Science Journal*, 155: 29-46. 1998.

LAGENDIJK, A. Good practices in SME cluster initiatives. Lessons from the core regions and beyond. **CURDS - Center for Urban and Regional Development Studies**, 18 nov. 1999. Disponível em: <[www.campus.ncl.ac.uk/unbs/hylife2/lib/files/3137adapt\\_su.pdf](http://www.campus.ncl.ac.uk/unbs/hylife2/lib/files/3137adapt_su.pdf)>. Acesso em: 10 jan. 2012.

LASTRES, H. M. M; FERRAZ, J. C. Economia da informação, do conhecimento e do aprendizado. In: LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. (Org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 27-57.

LAVILLE, Jean-Louis (dir.). **L'économie solidaire**. Paris: Desclée de Brouwer. 1

LECHAT, Noëlle Marie Paule. **As Raízes Históricas da Economia Solidária e seu Aparecimento no Brasil**. Civitas – Revista de Ciências Sociais, 2002.

LECHAT, Noëlle Marie Paule. **Economia social, economia solidária, terceiro setor: do que se trata?**. Civitas – Revista de Ciências Sociais, 2002.

LISBOA, A M. **Socioeconomia solidária**. Marco conceitual latino-americano. In: IX ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA POLÍTICA. Anais.. Uberlândia : Sociedade Brasileira de Economia Política, 2006. Disponível em [http://www.ie.ufu.br/ix\\_enep\\_mesas/Mesa%2029%20%20Economia%20Pol%C3%ADtica%20do%20Desenvolvimento%20II/Socioeconomia%20solid%C3%A1ria.pdf](http://www.ie.ufu.br/ix_enep_mesas/Mesa%2029%20%20Economia%20Pol%C3%ADtica%20do%20Desenvolvimento%20II/Socioeconomia%20solid%C3%A1ria.pdf) Acesso em 10/11/2010.

MANCE, E. A. **Consumo Solidário**. In: CATTANI, Antônio David (org). A Outra Economia. Porto Alegre: Veraz Editores, 2000a. p. 44-49.

MARCONI, M. M.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1990.

MARTES, Ana Cristina B.; BULGACOV, Sérgio et al. Apresentação: Fórum – **Redes Sociais e Interorganizacionais**. In Revista de Administração de Empresas, São Paulo, ERA Publicações, v. 46, n. 3, 2006.

MARX, K. **O Capital**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

MEIRA, J. M.; WANDERLEY, C. A.; SILVA, A. C. M.; MIRANDA, L. C. **Indicadores de desempenho empresarial divulgados por empresas norte-americanas**. Contabilidade Vista & Revista, Belo Horizonte, v.14, n. 2, p. 85-103, ago. 2005. Disponível em: <<http://www.face.ufmg.br/revista/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/220>>. Acesso em 19 nov. 2011.

METELLO, Daniela Gomes. **Os benefícios da associação em cadeias produtivas solidárias**: o caso da Justa Trama – Cadeia Solidária do Algodão Agroecológico. Rio de Janeiro: 2007.

MIOR, Luiz Carlos. **Agricultores familiares, agroindústrias e redes de desenvolvimento rural**. Chapecó: Argos, 2005.

MONDADORE, Ana Paula C. et al. **Sociologia Econômica e das Finanças: Um projeto em construção**. São Carlos: EdUFSCAR, 2009.

NYSSSENS, Marthe. **Economie populaire au Sud, économie sociale au Nord**. In: Ocde. Réconcilier l'économie et le social. Vers une économie plurielle. Paris, p. 95-120. 1996.

OLIVER, A., & Ebers, M. **Networking network studies: analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships**. Organization Studies , 19 (4), 459-583. 1998.

OLIVER, C. **Determinantes of interorganizational relationships: integration and futures directions**. Academy of Management Review , 15 (12), 241-265. 1990.

PAES-DE-SOUSA, M. **Pré-projetos das Agroindústrias do Médio e Baixo Rio Madeira**. IEPAGRO, Porto Velho, 2010.

PINTO, J.R.L. **Economia solidária: de volta à arte da associação**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

PITELIS C.; SUGDEN R.; WILSON JAMES R. **Clusters and globalization: the development of urban and regional economies**. Edward Elgar. 2006.

POCHMANN, M. (org) **Reestruturação produtiva: perspectivas de desenvolvimento local com inclusão social**. Petrópolis: Ed. Vozes, 2004.

POCHMANN, Márcio. **O Desemprego no capitalismo**. Serviço Social & Sociedade: Mundo do Trabalho, 52, ano XVII. São Paulo: Cortez, 1996.

PORTER, M. E. **Competição On competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RAZETO, Luis. **Empresas de Trabajadores y Economía de Mercado**. Disponível em: <http://www.luisrazeto.net>. Acesso em: 10 de março de 2012

RAZETO, Luis. **Las Empresas Alternativas**. Disponível em: <http://www.luisrazeto.net>. Acesso em: 11 de março de 2012.

RAZETO, Luis. **Os Caminhos da Economia de Solidariedade**. Disponível em: <http://www.luisrazeto.net>. Acesso em: 12 de março de 2012.

RAZETO, Luís. **Economia de solidariedade e organização popular**. In: Moacir Gadotti (org.). Educação comunitária e economia popular. São Paulo: Cortez, p. 34-58. 1993.

RICHARDSON, Roberto Jarry. et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007

RUDUIT, S., **Relações interfirmas e emprego na rede de empresas: a experiência de externalização de uma empresa no setor de telecomunicações.** *Sociologias*, n. 8. Porto Alegre, Jul/Dec 2002. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1517-45222002000200015&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1517-45222002000200015&script=sci_arttext&tlng=pt). Acesso em 13/11/2010.

SANTANA, G.J. **Problematizando a Economia Solidária.** Paper apresentado no I Congresso Internacional de sociologia Econômica e Finanças, São Carlos, 2009.

SMITH, Adam. **A Riqueza das Nações.** Hemus, 3a ed. 2008, 440p. ISBN 85-289-0554-3 (edição resumida).

SCHMIDT, D.; PERIUS, V., Cooperativismo e cooperativa. In: CATTANI, A.D. (org). **A outra economia.** Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

SCHMITZ, H. and NADVI, K. Institute of Development Studies, University of Sussex, UK. **Clustering and industrialization:** Introduction. Elsevier Science Ltd. 1999:v. 27, n. 9. Pp. 1503-1534

SILVA, G. VINHAS, A.P. **A Economia Solidária como Alternativa ao Desenvolvimento Econômico.** EnANPAD. 2003.

SINGER, P. **Introdução à Economia Solidária.** São Paulo: Perseu Abramo, 2002b.

SINGER, P. A recente ressurreição da economia solidária no Brasil. In: **Produzir para viver:** os caminhos da produção não capitalista. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002<sup>a</sup>.

SINGER, Paul. **Globalização e Desemprego.** 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Contexto, 1999.

SILVA JÚNIOR, Jeová Torres. **Gestão, Fato associativo e Economia Solidária:** A experiência da ASMOCONP/ Banco Palmas. 2005. 98f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

SIENA, Osmar. **Metodología da pesquisa científica:** elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos. Porto Velho:[s.n.], 2008.

SOUSA SANTOS, B.; RODRIGUEZ, C. Introdução: para ampliar o cânone da produção. In: SOUSA SANTOS, Boaventura. **Produzir para viver:** os caminhos da produção não capitalista. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SUGDEN, R. WILSON, J. R. **‘Economic Development in the Shadow of the Consensus: A Strategic Decision-Making Approach’**, Contributions to Political Economy, 21,111-134. 2002.

SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAIO, S.E.K. **Sistemas locais de produção: mapeamento, tipologia e sugestões de políticas.** *Revista de Economia Política*, v. 24, n. 4, p. 543-562, 2004.

\_\_\_\_\_; SZAPIRO, M. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. Rio de Janeiro: UFRJ/Ed. Relume Dumará, 2003.

STAINER, A.; STAINER, L. **Business performance: a stakeholder approach**. International Journal of Business Performance Management. v. 1, n. 1, p. 2-12, 1998.

TAUILE, J. R.. Do socialismo de mercado à Economia Solidária. **Economia contemporânea**. Rio de Janeiro, 6(1): 107-122, jan./jun. 2002.  
[http://www.ie.ufrj.br/revista/pdfs/do\\_socialismo\\_de\\_mercado\\_a\\_economia\\_solidaria.pdf](http://www.ie.ufrj.br/revista/pdfs/do_socialismo_de_mercado_a_economia_solidaria.pdf) .  
 Acesso em 13/11/2010.

WAUTIER, A. M. Economia Social na França. *In A outra economia*. CATTANI, A. D. (org.), Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

WATSON, H.; RAINER, K.; HOUDESHEL, G. **Executive Information Systems: emergence development impact**. New York: John Wiley & Sons, 1982.

WHETTEN, D. A., & Leung, T. K. (1979). **The instrumental value of interorganizational relations:** antecedents and consequences of linkage formation. *Academy of Management Journal* , 22 (2), 325-344.

WILLIAMSON, O. E. **The economics of governance. Papers & Proceedings**, American Economic Review, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 1994.